

التفاوض وإدارة الأزمات



أستاذة القانون

د. رانيا السيد عثمان

معيدة لقسم التربية الوطنية - جامعة المنصورة - مصر

أستاذة علم النفس - جامعة عبد العزيز سعود - الرياض

© ٢٠٠٥ دار النشر

مقدمة

إننا نعيش في عالم يتم بسرعة متغيراته وتأثيرها علينا. ولهذا فإن الكثير من التوابت تساقطت من خلال ثورة المعلومات. وهذا خلق العديد من الأزمات حتى أننا نقول إن هذه الأنظمة حملت للبشرية الكثير من التحديات والقليل من الفرص وهذا ما نسميه عصر الأزمات. فلم تعد الموارد الطبيعية تكفي البشر مما انعكس على القيم والأخلاق. ولهذا جاء الكتاب يلقي الضوء على فهم التفاوض من حيث المعنى والأساليب حتى يتسنى إدارة الأزمات. ويات التفاوض جزء من حياتنا اليومية نمارسه مع الشركاء في المنزل والعمل وهي بكل خطوة في الحياة. حتى أن بعض من علماء التربية يشادى بتعليم الطلاب مهارات التفاوض في المدرسة حتى يستطيع هؤلاء الطلاب التجاع والاستمتاع بالحياة. وهي إحدى مؤشرات جودة الحياة.

وإذا مكان التفاوض يسهم إلى حد كبير في إدارة الأزمات التي تواجه الإنسان المعاصر نتيجة تناقص الفرص. ولهذا فإن إدارة الأزمات من خلال التفاوض هي جزء يجب أن نتعلمه ولا يمكن أن نتركه للصدفة. ولهذا جاء المؤلف في خمسة فصول. حيث أن الفصل الأول تم عنوانه بـ"سيكولوجية التفاوض من خلال تقديم مفهوم التفاوض وتصور منظومي للتفاوض من خلال مدخلات وعمليات ومخرجات التفاوض مع تقديم تقويم لهذه الإجراءات للتفاوض".

وجاء الفصل الثاني بعنوان "استراتيجية تنمية المهارات السلوكية في العملية التفاوضية". وقد احتوى هذا الفصل على استراتيجية بناء الذات للمفاوض الناجح مع تقديم برامج لتنمية مهارات التفكير العلمي والتفكير الإبداعي والتفكير التقني وقياس التفكير الاستقرائي والاستنباطي والذكاء الاستراتيجي والذكاء الإنفعالي.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان الجوانب الدافعية والوجدانية في عملية التفاوض واشتمل هذا الفصل على الحاجات الإنسانية من منظور ماسلو وتقديم الضغوط النفسية والقلق المرتبط بالمواقف التفاوضية مع تقديم مقياس قلق التفاوض لكن يتعرف المفاوض على درجة قلقه أثناء عملية التفاوض.

وجاء الفصل الرابع بعنوان دور القيادة والمزاج في العملية التفاوضية، حيث اشتمل هذا الفصل على تعريف القيادة التفاوضية، وتقديم مفهوم الكاريزمية في التفاوض، ثم تقديم القيم التفاوضية لإنجاح عملية التفاوض. وشرح دور المزاج في التفاوض مع تقديم الخصائص المزاجية للمفاوض الناجح.

أما الفصل الخامس جاء بعنوان سيكولوجية إدارة الأزمات والاتصال في الموقف التفاوضي. واحتوى هذا الفصل على عدة موضوعات أهمها سيكولوجية إدارة الأزمة مع تقديم مفهوم المشكلة والأزمة والكارثة والسيناريو. وخطوات التعامل مع الأزمة وتقديم وسائل الاتصال في إدارة الأزمات.

ولله من وراء القصد وهو يهدي السبيل.

دكتور /فاروق السيد عثمان

الفصل الأول

سيكولوجية التفاوض

المقدمة

مفهوم التفاوض

تحليل النظم وعلاقته بالتفاوض

مدخلات التفاوض

مخرجات التفاوض

التقويم

قواعد التفاوض

نماذج من حالات التفاوض

سيكولوجية التفاوض

مقدمة:

إن دراسة التفاوض من المنظور السيكولوجي يعتبر قيمة مضافة إلى ميدان علم النفس وتعتبر سيكولوجية التفاوض من العلوم النفسية التطبيقية الحديثة، ويهتم علم النفس بدراسة السلوك التفاوضي في موقف معين، فعلم النفس يحاول أن يفهم ويحلل السلوك التفاوضي ثم يقوم بعملية الضبط والتحكم في المتغيرات السلوكية في الموقف التفاوضي، وأخيراً يقوم علم النفس بالتنبؤ في تفسير السلوك في مواقف مستقبلية.

ومن المشاهدات النفسية نلاحظ أننا نمارس التفاوض في كل شأن من شؤن حياتنا، فالتفاوض نمارسه في المنزل والعمل والبيع والشراء، فهو جزء من تسبج العلاقات الاجتماعية في أي تجمع بشري. إن طبيعة التفاعل السيكولوجي بين المتفاوضين تجعل كل شخص يكيف نفسه ويشكل سلوكه على أساس توقعه لرد فعل الشخص الآخر بناء على خبرته بخصوصياته وتصرفاته في مواقف أخرى شبيهة، وأيضاً على أساس المعايير والعثرات الشائعة التي يترشد بها المتفاوض في أثناء جلسة المفاوضات، وعادة ما يحدث توقع سلوك الآخر في وقت قليل مما لو وصفناه على أنه يضع تخطيطاً معيناً لسلوكه.

يحدث التفاوض عندما يصل الطرفان إلى قناعة بأن أحدهما غير قادر على السيطرة التامة على الآخر، وغالباً يحدث التفاوض بين شخصين أو فريقين، ويحاول كل فريق إقناع الفريق الآخر بوجهة نظره، وذلك من خلال تقديم الحجج وعرض الأفكار والآراء والقدرة على تولد الأفكار والعرض والمتابعة، وعلى العموم لا يوجد أسلوب للتفاوض يمكن أن نطلق عليه النموذج المثالي، حيث يتوقف التفاوض على الموقف التفاوضي والموضوع الذي يتفاوض من أجله فريق التفاوض وكذلك الظروف الحاكمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

مفهوم التفاوض :

التفاوض عدة مفاهيم ويمكن رصد بعض من التعريفات التي تم استخلاصها من الموسوعات والمعاجم اللغوية وهي كما يلي:

التفاوض هو الحوار والمناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.

التفاوض مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق.

التفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة بقصد الوصول إلى اتفاق.

التفاوض هو الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثين في العلاقات الدولية، وهي عمل الرجل الدبلوماسي.

التفاوض هي عملية تبادل للآراء وعرض لوجهات النظر سعياً لحل مشكلة معينة حلاً مقبولاً من قبل جميع الأطراف المتفاوضة ، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية أو قبول الحلول الوسطى بشأنها ، مع التمسك في الوقت نفسه بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات في شأنها.

التفاوض في إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة بهدف تحقيق المشروع. وفي المجالات يعنى التفاوض بحث موضوع أو مشكلة بين الطرفين لكل منهما مصلحة في الوصول إلى اتفاق .

التفاوض هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضى الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب.

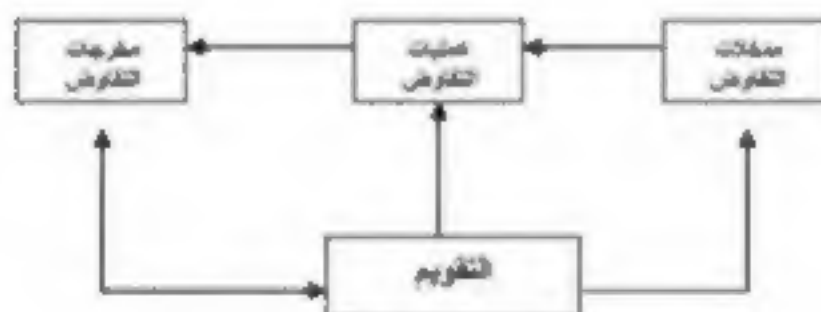
التفاوض وإدارة الأزمات

التفاوض يعنى عقد المحادثات المؤدية إلى التفاعل، والمحادثات المتعاضة بالتوصل إلى أساس للاتفاق نحو مشكلة قائمة أو هدف محدد للوصول إلى الرضا الذى يحقق الاتفاق (1).

التفاوض هو موقف تعبيرى حركتى قائم بين طرفيه أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلال عرض وتبادل وتقريب ومواجهة، وتكييف وجهات النظر واستخدام مكافأة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير (2).

تحليل النظم وعلاقته بالتفاوض

بتنظرة متأنية يمكن تحليل الموقف التفاوضى من خلال استخدام تحليل النظم وهذا موضح فى الشكل (1):



شكل (1) منظومة التفاوض

(1) حسن العيسى، التفاوض والعلاقات العامة (1993) ص 112.

(2) أحمد العيسى، تنمية مهارات التفاوض (1993) ص 3.

التفاوض وإثارة والأزمات

يمكن استخدام تحليل النظم من خلال منظومة التفاوض. ويقصد بالمنظومة مجموعة العلاقات بين المتغيرات أو العوامل المتفاعلة التي تتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات والتقويم يقصد فهم التفاوض. ويمكن رصد وتفسير وتحليل مكونات التفاوض من خلال العوامل الآتية:

أولاً: مدخلات التفاوض،

يقصد بمدخلات التفاوض شكل العناصر التي تدخل في نطاق التفاوض، وهو يمثل العناصر الآتية:

• عدد أفراد فريق التفاوض.

• سماتهم الشخصية والعرفية.

• العلاقات الثقافية والاجتماعية لفريق التفاوض.

يمكن رصد الصفات والخصائص للمفاوض في الجدول (1).

جدول (1)

الصفات والخصائص للمفاوض المحترف الصفة

- القدرة على تصور المستقبل في مجملها وعدم الخوض في التفاصيل.
- القدرة على تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة ليصل إلى المعلومات اللازمة التي تكون ذات له أثناء عملية التفاوض.
- القدرة على الحكم على الأمور والاستناد إلى التقدير الشخصي حين تكون المعلومات المتاحة قاصرة أو مجزأة أو غير صحيحة.
- القدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف في الأزمات.
- القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله.

• المرونة في تقبل آراء الغير والاستعداد للاقامة الذات مع الظروف المتغيرة (١١) .

• الاتزان النفسى والتضج العاطفى واستقرار المشاعر . ويرى محمد يدر الدين مصطفى (١٩٩٤) "حسين صبرى رئيس الوفد المصرى المفاوضات مع الجانب الإنجليزى - مكان يعانى من عصبية صلاح سالم وانفجاراته فى وقت مكان الدكتور فوزى بهجر عن الدبلوماسية الهائلة مما أدى لاكتسابه ثقة عبد الناصر وتزايد دوره التفاوضى فى المرحلة الثانية من مفاوضات السودان . كما أنه ذكر أن المفاوضين المصريين العسكريين لم يكن لديهم صبر كبير على الصيغ القانونية . والمراسم التفاوضية وخاصة صلاح سالم . بالرغم من المور البارز الذى لعبه فى نجاح هذه المفاوضات" (١٢) .

• المعرفة القانونية والاقتصادية والمفوية أثناء التفاوض .

• الإلمام بالعلوم المتعلقة بالتفاوض مثل علم النفس . وأصوله ونظرياته وقواعده . حتى يستطيع أن يحدد المفاوض المزاج النفسى للطرف الآخر الذى يتفاوض معه .

• قوة التحمل ونهج الشخصية من الخصائص التى يجب أن يتمتع بها المفاوض ويكون قادراً على تحمل الضغوط والضغط النفسى .

• اليقظة المستمرة وهى من صفات رجل التفاوض الناجح . وهى تعنى ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض قائم على حسن التخطيط . والتنظيم . والإعداد . وتوزيع الأمور . والتدريب على ممارستها . وتنسيق أدائها . وتحقيق تعاونها وهو ما يطلق عليه باليقظة التفاوضية (١٣) .

(١١) محمد يدر الدين مصطفى . المفاوضات المصرية فى منطقة الشرق الأوسط . ص ٨٢ .

(١٢) محمد مصطفى . التنمية القدرات التفاوضية ١٩٩٣ ص ١٩٥ . ٢٠١ .

ثانياً ، همليات التفاوض :

ويقصد بممليات التفاوض مجموعة الممليات التي يقوم بها المفاوضون أثناء جلسة التفاوض . ولا يمكن القول أنه توجد عملية ناجحة وأخرى فاشلة ولكن الموقف التفاوضي يفرض على المفاوضين طريقة التفاوض . ويمكن رصد استراتيجية الاختراق كمعملية تفاوضية تقع ضمن منظومة التفاوض .

إن التفاوض الاختراقي هو عكس محاولة فرض موقفك على الطرف الآخر . وبدلاً من محاولة فرض فكرة جديدة عليك ، حاول أن تشجعه على الوصول لنفس الفكرة بنفسه ، وبدلاً من أن تملئ عليهم ما يجب أن يفعلوه دعهم يصلون إلى ذلك بأنفسهم . وبدلاً من الضغط عليهم لتغيير رأيهم ، اخلق الجو المناسب الذي يمكنهم أن يتعلموا فيه . فمن يستطيع أحد أن يخرق مقاومتهم سواهم شخصياً ، وتنتصر مهمتك في مساعدتهم على ذلك (١) .

خطوات استراتيجية الاختراق

الخطوة الأولى : "الذهب إلى الشرفة"

بما أن العائق الأول هو رد فعلك الطبيعي ، فالخطوة الأولى هي السيطرة على رد الفعل هذا . فلكي تشترك في محاولة لحل المشكلة عليك أولاً أن تستعيد توازنك العقلي ، وتركز كل قواك على تحقيق أهدافك ، ولكي تتخيل الموقف بشكل أفضل يمكنك أن تتصور نفسك وأنت تطف في شرفة تطل منها على مفاوضاتك ، ولذلك فإن الخطوة الأولى هي استراتيجية الاختراق هي "الذهب إلى الشرفة" ويمكن للمفاوضات أن يتعلم ويتدرب على تنمية وإدارة ذاته من خلال معرفته بذاته . والمفاوض الذي يحقق ذاته يتصف بالصفات الآتية :

(١) وليم جورج - هوكتنبر ١٩٩٤ ص ٢٥ .

التفويض وإدارة الأعمال

- أ- يكون اتحافا والحقا في الموقف المتواضع
- ب- ينقل ذاته والآخرين والعالم الطبيعي حكما هم عليه.
- ج- يتركز حول المشكلات بدلا من تركيزه حول ذاته
- د- يهتم بالاستقلال الذاتي
- هـ- لديه ذخيرة عظيمة للإبداع والابتكار

الخطوة الثانية : "تعلم أن تأخذ خطوة إلى جانبهم"

إن العائق الأساسي يجب أن يتخطاه هو معاعر الآخرين السلبية وخوفهم وشكوكهم وعدوانيتهم . عليك أن يساعد الطرف الآخر أن يفعل نفس الشيء فلكي تحلّق الحاج المناسب للأشياء في حل المشكلة عليك أن تلاحظ أولا من معاذرهم السلبية يقول : بأن يعمل بالصمت عكس ما يتوقعونه منك . فهم يتوقعون أن تتعامل كخصم ولكن عليك أن تأخذ جانبهم بالأصغاء وإبداء الاحترام لهم . فلكي تتمكن من الحدوس معهم جيدا إلى جانب في مواجهة المشكلة عليك أن "تأخذ خطوة إلى جانبهم" .

الخطوة الثالثة : "إعادة الصياغة"

مناس هذه الخطوة عندما يجد الطرف الآخر نفسك مرابه ومواقفه ، محاولا الصمت عليك لكن برصيح وتعودك بالرفقة في رفض مواقفهم هو امر طبيعي هنا ولكنه لن يريدهم الا تمسكا وبسدا . فما عليك الا ان تعمل الممكن بقل كما بمولوده وحاول ان تعيد صياغة كمحاولته لسؤال المسئلة . فبممكنك مثلا ان تطلب منهم مريضا من الإصباح . تصرف كما لو كانوا بالعمل شركاءك الذين يسمحون عليك للوصول إلى حل . فإن الخطوة التالية في استراتيجية الاختراق هي أن تتعلم أن " تعيد صياغة الموضوعات"

الخطوة الرابعة : "أين لهم جسر ذهبي"

عندما يسمر امك تبحث في اشراك الطرف الآخر في محاولته الوصول لحل يكون مبنوا من الطرفين فعليك بتبج بصيحه الحكيم الصيني الذي قال اين جسر من الذهب بحيث تعبر الهود بين مصالحهم ومصلحك وان يساعدكم في حفظ ماء وجههم واظهار الحل كما لو كان بصرا لهم ولذلك فان الخطوة الرابعة هي "أين لهم جسر ذهبي"

الخطوة الخامسة : "استخدم قوتك لتعلمهم"

قد يسمر الآخرون في رفض التفاوض بالرغم من كل محاولتك اعتقادا منهم ان ما سيطرعتهم ان يخطبوا عليك في لعبة العود وقد يسمر هناك بالترغبه في تصعيد الموقف فالتهديد والإكراه يؤديان إلى الهجوم المضاد وبالتالي للمعارك المكثفه العمقه التحليل امامك هو ان تستخدم قوتك لتعلم وليس لتصعيد اشهد بكل قواك التفاوضيه في محاوله تحديثهم مره اخرى لتناول التفاوض وصح لهم انهم لن يستطيعوا ريدا ان يضوروا وحدهم بل يجب ان يضوروا معك فالخطوة الخامسة في اسرار التحبيبا هي استخدام قوتك لتعلمهم

ثالثا : نتائج التفاوض :

يعتلق على نتائج التفاوض المخرجات التفاوضيه التي توصل اليها طرفا النزاع وعموما لابد ان ينهي التفاوض ولكن تذكر الا تجعل الوقت يضيع عليك لان التفاوض يحتاج الى وقت ولهذا تعلم ان يسري عليك وقتا لتفكير فاستراتيجية التفاوضي تسم بابها الاكثر من حيث الحجم والأوسع من حيث السمول والأطول من حيث الزمن اما التكتيكات التفاوضيه فهي تسم بابها الاقلا من حيث الحجم والاصيق من حيث السمول والاقصر من حيث

التفاوض وإدارة النزاعات

الرمز: فالوقت هام في أبحاث المفاوضات ولكن لا تجعله عنصر ضغط على تفكيرك أو إجبارك لتسير المفاوضات

يمكن أن يفسر التفاوض عن اتفاق بين الطرفين أو عدم اتفاق أو برحاً التفاوض وهو ما يطلق عليه اللامفاوض .

ولكن تذكر دائماً "ألا تجعل حلمك حائطاً يهوى حركتك" دائماً صاع أمامك العديد من البدائل حيث أن من الأخطاء الشائعة هي التفاوض أن يمتصك أحد المفاوضين بحل واحد هو موقفه الأصلي ولكن يجب أن يصبح عقله للتفكير في البدائل والحلول الممكنة فقد سمح في خلق إمكانيات جديدة وأفكار مستكرة وقد نجد من يسها الحل الذي يرضى مصالح ومصالح الآخرين في نفس الوقت

ويمكن رصد حالة التفاوض بين الجانب الإسرائيلي والجانب الفلسطيني حيث أن القوى عبر مسكاهة بين الجانبين فهي لصالح الطرف الأول ورغم ذلك فقد تكونت ضاعه بين الجانبين على التفاوض حيث أن الحرب التي أصابت قراية نصف قرن لم تسفر على التنازل طرف على الطرف الآخر .

يمكن أن نرى نتائج التفاوض قد أدت إلى وجود الرئيس ياسر عرفات في فلسطين ، وهو الذي كان يوصف بالآرهابي والمحصلة النهائية سوف يربد مساحة الأرض التي ستحصل عليها الجانب الفلسطيني ورغم عدم التكافؤ في مبررات القوى بين الطرفين الإسرائيلي والفلسطيني إلا أن الطرفين لديهما الصاعه أن التفاوض اللاحقه هالتعبيم مساعده على تحقيق مصالح الطرفين التفاوضي .

ويمكن أخذ معيار هو ارمح ودع الآخر يرمح WIIII-WIII وذلك من خلال ترميز دقيق للأولويات مع الحرص على كل الحرص على ألا تنهد المفاوضات

التفاوض والدائرة والأرغف

وذلك وصولاً للهدف من عملية التفاوض وهو الحل المقبول للمسئلة موضوع التفاوض من قبل جميع الاطراف المتفاوضة وقد توقف التفاوض لمزيد من المساوؤ أو قد يكون لهدف مكشوف ولكن من النهاية سوف يكون التصويم محصرا في سير المفاوضات

البعد الثقافي والتفاوض

مما لا شك فيه ان الثقافة تلعب دورا في عملية التفاوض لان اللغة التي يتكلم بها التفاوضيون تبالغ ثقافة بيئتهم وقد استخدمت كلمة الثقافة في معردات اللغات المختلفة عند ارماء بعده وقد ازيد بها معاني متعددة ولكن هذه المصرد ثم تلت ان أصبحت مصطلحا علميا يحمل معنى محدد وعرف الانثروبولوجيا ادوارد تيلر الثقافة بأنها ذلك المركب الذي يشمل على المصرفه والعقائد وقيمون والاخلاق والفضائل والتفوايح وجميع المفومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتماده على المجتمع وتم مفهومه ليراه مفهوم الثقافة على بعد تعريفاتها وبماح المراسف عنها بل تظهر تخصصات عديدة بعض بدراستها مثل علم ثقافة والبراكم الثقافي والتصرف الثقافي والاتصال الثقافي والتطور الثقافي والتكامل الثقافي

وهذا بعض ان الثقافة تشمل على انماط السلوك التي يكتسبها الإنسان مشاركا فيها أعضاء مجتمعه أو هي تعبير عن ككل ما يتعلمه الإنسان ويعصرف على اصابته مشاركا الآخرين فيه أو انها نمط السلوك الإنساني يتبعه أعضاء المجتمع إضافة إلى كونها نمطا من الأفكار والقيم التي تدعم ذلك السلوك حيث إن عنصر من عناصر الثقافة يتضمن سلوكا

التفاوض وإدارة الأزمات

وللمفاوضين لهم مفرداتهم اللغوية المتميزة ولقبهم ومعاييرهم وآلياتهم الخاصة في التعبير عن أنفسهم ولها جانب الفاعل بشكل كامل الضم والمفردات التي يستخدمونها أثناء عملية التفاوض ويمكن رصد بعض من الحوادث بين الثقافات كما أوردها حسن وجيه في كتابه مقدمه في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي

النموذج الأول

بموجب تبين أساليب الإقناع

أمريكي يتهم السادات بالمنهجية والجفاء

ومن الأمثلة التي تدل على انخفاض الحوارات بسبب المسكبل المتأخر الحوار الذي تم بين الراحل الرئيس نوري السادات وأحد الصحفيين الأمريكيين ، الصحفي ، والأول بعد فشل هذه المحادثات الموجودة في طريق تحقيق السلام مع إسرائيل هل نذهب للولايات المتحدة لتسليط انت وكارتر عليها ؟ السادات : أما وكارتر أصدقاء وسعاون على تحقيق السلام دائما الصحفي هل نستمر دعوه من الرئيس كارتر لكن نذهب للولايات المتحدة في المستقبل القريب إذن ؟

السادات : " دعوة او غير دعوة" القدر لروح واجتمع مع كارتر

Invited or not Invited I Can go and meet With Carter

كانت هذه الجملة الأخيرة التي قيلت في قول الصحفي الأمريكي ان السادات يسلم بالمنهجية والجفاء والاشكالية تكمن هنا في اننا في ثقافتنا الغربية نسمع أسلوب القوائم المتعاقبة الخاصة بكناحد اهم اساليب الإقناع والمقصود بها اننا نسرنا لقاء ميل تعجب او نحن نعلم مما يؤدي في النهاية الى عدم فهم المصداق اللغوية لأنها تضع ضمن سياق ثقافي لا يفهم الا اناء الثقافة الواحد

النموذج الثاني

تدخل النمط الثاني في تكوين صورة من الآخر

(حالة عبد الناصر وجونسون)

من الأمور التي تختلف فيها المفاهيم تماماً حركة الحسد وتعبير الوجه وحركة الأيدي والأرجل وطريقة الجلوس

ويحكى انه عند الرئيس جمال عبد الناصر معلومات دقيقة ومفصلة عن الرئيس جونسون وأهنامهاته وسماهه الشخصيه جيسى للرئيس جمال بصور لجونسون ضمن ملف بمصطفى وهذه الصور للرئيس جونسون وهو يصيح قدامه فوق مكتبه وهذا على الرئيس عبد الناصر على هذه الصورة ما هذا الرجل معروف ، ويبدو انى ساهم لهم به *

فمن المألوف ان نجد الأمريكيين يجلسون في حالات الاسترخاء وهم يصممون أرجلهم على المكاتب التى امامهم ولكن فهم الرئيس جمال عبد الناصر جلوسه الرئيس جونسون من خلال ثقافته المرمية مما حكم على الرئيس جونسون بأنه معروف

قواعد التفاوض ،

في كتابه قدمه كل من هير وبراي ، Fisher and Ury 1988 عن في التفاوض فيما ثلثه قواعد هامة في التفاوض وهم :

القاعدة الأولى : لا تبرر موقفك كهدف تفاوضي

في حالة أى نزاع بين طرفين فإنه ليس من المفيد تبرير موقفك التفاوضي واعتبار نفسك على حق بكل ما تقدمه من حجج وبراهين بل يجب ان تكون حوارك مع الطرف الآخر نسيم مصدر من المراهه والمقابلة بحيث يؤدي

التفاوض واثارة والأزمات

ذلك الذي وجود جسور من التعاطف المطلق العفلاسي تحت التمسك بالتمسك على انها الصحيحة بل يعلم ان المفاوض الآخر يمتلك الحزم والبراهين التي تساعد وهذا هو يمكن سمعته ليس لهم جسرا من النقط لمعبر اليهم و ياتوا اليك

القاعدة الثالثة: اقربا خطوات التفاوض

هذه القاعدة هامة هي التفاوض لانها تفسر الحاد العقل من التفاوض فترتيب الخطوات يعني ترتيب الافكار والتعريف بالمشكلة وتحديد الأولويات والسمت من طرف الناحية ومعرفة عناصر القوة والضعف لديك ولدى الطرف الآخر - إنها عملية معقدة ولكنها هامة في التفاوض

القاعدة الثالثة: التركيز على المصالح وليس على المواقف

على التفاوض الحاد ان يبحث عن مصالحه وقد ملحا الى استخدام الهدوء او المكافئيه ولا بهم مالموقف لانها تعبر و التفاوض الناجح هو الذي يستطيع ان يفرق بين المواقف والتعريفات في مصالحه.

وهذه القاعدة تساعد التفاوض في تحديد اسر ليحبه المفاوضات التي تعمل فيها على اتساع حاجات خصمه في ان واحد و يعلم ان المواقف قد تستند الى امور خلافية قد يشوش سير المفاوضات لتفصيل ولهذا فان التركيز على المصالح يمود في النهاية الى الناحية والإبحار والأنفاق بين الترسكاه في الموقف التفاوضي

وبعد هذه الرحلة في موضوع التفاوض هل تعلمت ان تكسب السلوك التفاوضي انه نوع من السلوك الاجتماعي الذي يعلم فيه ان التفاوض ليس يعني ان تكسب وغيرك بحس ولكن تدكر ان التفاوض بحث على جميع المفاوضون ان يربحوا و تدكر ان مقدار الربح يتوقف على عناصر القوة التفاوضية وقدراتك

التفاوض وإدارة الأعمال

ومهارات التفاوضية والتي تظهر من خلال ترتيب الأفكار وسردها بطريقة منطقية عملائه واستخدام الوقت بحيث يكون عنصر مفيد في نجاح المفاوضات والآن حاول ان تقرأ الصفحات التالية حتى تعرف على اهمية ادارة الموقف في نجاح المفاوضات . من خلال اساليب التفاوض

اساليب التفاوض

1- اسلوب وضع المقبات

يعتبر صغوط الوقت احد عناصر الاساليب في التفاوض فقد يستخدم الخصم اسلوب التاجيل والتسويف وتقديم الحجج لتاجيل التفاوض وهذا الاسلوب يحيد المفاوضات الاسرائيلي وهذا ما سراه عندما تمسك الحكومة الاسرائيلية من كل الاتراعات وذلك من خلال التسويف وتقديم الاعداد مثل السروعة العسكرية التي تقدمها الحكومة الاسرائيلية للسلطة الفلسطينية

ان المكره التي تقوم عليها هذه الاسرائيلية هي التسويف والتأخير حتى ينفذ الخصم هتوه اعصابه ويصاب بالتوتر مع القرارات الموعد المحدد لموقع الامتثال ان الخطه المعادة امام هذه الاسرائيلية عدم اظهار ان الوقت غير هام في المفاوضات وباسمطناصك الصمود ويمكنك تقديم المزايا باحد وقت طويل للمفاتيح والحوار مما يؤدي الى شعور الخصم ان الوقت لا يجب ان يهدل عنصر من عناصر الصغوط أثناء التفاوض

ونعلم الا يستمر جمع الخصم الى الطريق الذي يريد ولهدا يجب ان يكون مسبقا لواجهه هذه الاسرائيلية ويمكنك ان تعرف التردد من صغوط الوقت حتى يستطيع نصارك من الاسرائيلية على الخصم فكما يمكنك قلب الاسرائيلية ضد الخصم لا يمكنك ان توهي له بانك سعر بالازمياح لراه بعه ايعاج المفاوضات بمصلحك لحدول رمي بقاء وشرح مدى مصلحك بالترامات اخرى مبلغة . باختصار أعد الكرة للفد العالبي الآخر

صنع بعض الخطط لمواجهة أسلوب وضع العقبات

2- أسلوب التفسير الدافعي

إن المثير يمكن أن يسير الأسباب في كثير من الأحيان خاصة عندما يكون
المثير متوقع. الأمر من أنك تتفاوض بطريقة منطقية وحسنة بدون سبب واضح
أصبح الجانب الآخر غير منطقي فالمسبة لموضع معين.

ويمكن أن تساعد هذا الأسلوب في المواقف بين الجانب الإسرائيلي
والعربي حيث كانت المواقف تسير منطقاً لتطبيق اتفاق واي زهر وفجاء
توقف المواقف بسبب بعض من المواقف التي قدمها الوفد الإسرائيلي.

ولقد ساء عليه على المثير الدافعي حيث أن يفكر بسرعة ما هي المواقف
التي ساء وراء المثير ؟ هل يمكن تفسير المواقف من منظور عقلاني منطقي ؟ شعع
خصمك على تفسير أو تحليل المثير.

لا يعطى المثير أهمية واعتبره شيئاً ثانوياً وتحلوه بسرعة وهذا الأسلوب
كان محبباً للرئيس السادات أثناء التفاوض مع الوفد الإسرائيلي.

ماذا يمكنك أن تفعله لمواجهة أسلوب التفسير الدافعي

3- أسلوب المرواغة

بعد أسلوب المرواغة من أقدم الأساليب المتوارثة وكثرها فأعني حيث يتم
وفقاً لأسلوب المرواغة التفتيدي. استخدام حيلة لتحويل الأسباب من الموضوع
الخطي لموضوع جانبي. ويستخدم هذا الأسلوب في بداية جلسات التفاوض
ليكون بمثابة ما تون الخبير.

إن أسلوب المرواغة هو من حيلة الأمر محاولة لتفادي الحديث عن الموضوع
مباشراً. مثال ذلك جعل الحك تحاول توظيف صدى لأحد الأقسام وإن أحد

التفاوض وإدارة الأزمات

اهدافك هو الحصول على السرام لفترة ثلاث سنوات وعلى الرغم من عدم اهتمامك بالاجر او برنامج المزايا الاضافية وبعد ان توصل لاتفاق حول الاجور والمزايا الاضافية تقترح وتصر على فكرة الاعوام الثلاثة

هل يمكنك اختيار الاساليب المصادة لاسلوب المرواغة

4- اسلوب الكرة المرتفعة والكرة المنخفضة

لقد تعرض كل فرد لهذا الاسلوب ويمكنك مساعدته ذلك من خلال عملية الشراء والبيع فعندما يسرى مبلغ لها سعر معين يمكنك وضع يمينك من التمس المعلن عنه

ومن الناحية السيكلوجية فان هذا الاسلوب يستهدف اتعاز كلا الطرفين فانهما فانرا في لعبة البيع والشراء ويستفيد الطرفان بزيادة نحو سعر وسط مثال ذلك عند شرائك لحمار كمبيوتر بسعر 350 جنيه ولكن عند عدم سعر 300 جنيه ويتم التفاوض بين الطرفين حتى يصل الى سعر 320 جنيه ومن خلال هذا التفاوض بسعر كل من البائع والمشتري حقق مكسبا في هذه الصفقة

هل مررت بهذه التجربة قبل ذلك

رجاء التفكير بعض المواقف

مقياس كفاية إدارة الوقت في الموقف التفاوضي

هل تعلم ان يحتاج المفاوض بموقف على مدى املاكه الوقت في ادارة المفاوضات من حيث تحديد الاهداف والاولويات في التفاوض والتخطيط الجيد واستثمار الوقت المناسب في جس بعض الخصم امها مهاره ميل مالى المهارات التي يمتلكها المفاوض الحادق يوجد عدد عبارات تقسم كفايه اداره الوقت في الموقف التفاوضي ، صغ دائرة حول الاستجابة التي تناسبك في كل عبارة من عبارات المقياس ، ثم مجموع الدرجات وفي ضوء ذلك حدد كفايتك في استخدام الوقت كما هو في نهاية المقياس

1 احمد ولنا مخططا للتخطيط والتفكير في الموقف التفاوضي نادرا

1- احيانا 2- غالبا 3- دائما

2 احمد اهداف الموقف التفاوضي واحمد مواعيد تحقيقها نادرا

1- احيانا 2- غالبا 3- دائما

3 احد قائمة العمل وارتبها حسب اهميتها وبعدها في الموقف التفاوضي نادرا

1- احيانا 2- غالبا 3- دائما

4 اعرف قاعدته (80 - 20) واستخدمها في التفاوض امسبح هذه القاعدة

الى ان 80 من فعاليتات التفاوض سيظهر عندما سحر 20 من اهدافك

التفاوضية نادرا

1- احيانا 2- غالبا 3- دائما

5 احفظ جدول مصوح لكن اكون مستعدا للأزمات للأمر غير الموقعة

غير الموقعة الماء التفاوض نادرا .

التفاوض وإدارة الأزمات

- 1- أحيانا 2- غالباً 3- دائماً
6. الفوضى بكل ما يمكن أن ينعكس إلى زملائه من فريق التفاوض يقوموا به نادراً
- 1- أحيانا 2- غالباً 3- دائماً
7. أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط نادراً
- 1- أحيانا 2- غالباً 3- دائماً
8. أقاول شعاع خضيماء حتى لا أشعر بالمعاشاة أثناء التفاوض نادراً
- 1- أحيانا 2- غالباً 3- دائماً
9. أجمع جميع المواقف أثناء الموقف التفاوضي (الروايات المكشاة المضمومة) نادراً
- 1- أحيانا 2- غالباً 3- دائماً
10. أقول لا عندما أشعر أني أن أبحر المهام المطلوبة من نادراً
- 1- أحيانا 2- غالباً 3- دائماً
- خصائص إدارة الوقت :**
- أجمع نقاطك لتحصل على درجتك النهائية فإذا حصلت على
- صفر- 15 الأفضل أن أعكر قليلاً في إدارة وقتك
- 15- 20 لا بأس، لكن يمكن أن تتحسن قليلاً
- 20- 25 جيد جداً في إدارة وقتك
- 25- 27 ممتاز في إدارة وقتك
- 28- 30 لابد أنك قد قمرت وقتك بصورة غير مناسبة

مقاييس انماط التفاوض

ضع علامة \ / في المربع المناسب أمام الاتجاه الذي يحددها إما (أ) أو (ب)

لا يوجد اتجاه صحيحه وأخرى خاطئه بل اختيار الاتجاه التي تأسسك

م	البيان	غالباً	أحياناً	أبداً	دائماً
1	أحاول الاستمرار حتى ينفذ الطرف الآخر التفاوض بـ أبحث عن حلول لم يخطر بباله الطرف الآخر في البداية				
2	أحاول إيجاد تفسير لسلوك الطرف التفاوض بـ أتناول الموضوع بخلط التفاوض بحل التمرين				
3	أستمر في التفاوض وأتحدث وأتحدث في التفاوض التفاوض بـ أتناول الموضوع بخلط التفاوض بحل التمرين				
4	أستمع للطرفين على التفاوض على التفاوض بـ أتناول الموضوع بخلط التفاوض بحل التمرين				
5	أستمر في التفاوض وأتحدث وأتحدث في التفاوض التفاوض بـ أتناول الموضوع بخلط التفاوض بحل التمرين				
6	أستمع للطرفين على التفاوض على التفاوض بـ أتناول الموضوع بخلط التفاوض بحل التمرين				

مفاهيم وإدارة والأزمات

لا هو				
٦	سعى لوضع وجهات نظري منطقية ب. نظر من وجهة نظر الطرف الآخر			
٧	يعتمد على بعض مبادئ مستوحاة من التكاتف والتكامل ب. استمر إلى الحصول على حصة من الطرف			
٨	أ. معظم على استمر باستخدام الأساليب الجديدة ب. التخلي للطرف الآخر على هو في حالة			
١٠	أ. استمر التخلي لضعفها على لا يعتمد على تخليه الرئيسية ب. استمر على مكانة عدم لا استمر حالة تخليه استمر			
١	أ. استمر الطرف الآخر على قبول المواقف التي هي في المواقف ب. استمر لتسريح التخلي وتخليه على الطرف الآخر في بعض مبادئ			
١٢	أ. حاول فهم طريقة تخليه مع اختلاف ب. استمر على قبول بعض مبادئ التكاتف مع التكاتف			
١٣	سعى لتخليه . لأخرى الأخرى ب. استمر على تخليه على الطرف الآخر لإيجاد حلول لتخليه السعي			
١٤	أ. استمر مع اختلاف في المواقف التي هي			

التفويض وإدارة الأزمات

				<p>أ- جهتم مجلس إسماع و جهته مجلس الطرف الآخر</p>
١٤				<p>أ- فتح الطرف الآخر بمصطفى و عمر م دكي</p> <p>ب- يمكن التوصل إلى وحيات لتوسيع إلى حد مشترك</p>
١٥				<p>أ- قبل و جهته الطرف الآخر</p> <p>ب- مدعو هذا لتصبح ٧٠ ألف دينار كسرية</p> <p>ج- لا طرف له</p>
١٦				<p>أ- يمكن عرض معلومات من الطرف الآخر</p> <p>ب- يمكن الطرف الآخر التأكيد فيما يقدم في حدود معينة</p>
١٧				<p>أ- يمكن عرض هذا الطرف الآخر ما لديه من</p> <p>ب- يمكن هذا لا يمكن حلوا و يمكن لتفويض لا حلوا</p>
١٨				<p>أ- لا يقدم عرض خلاف جديدة قبل أن يتصل الطرف الآخر أكثر من اليمين</p> <p>ب- لا يمكن أن الطرف الآخر</p>
١٩				<p>أ- يمكن هذا لإيجاد وسيلة لهم الأصدقاء أثناء التفاوض</p> <p>ب- لا يمكن استخدام وسائل وسيلة لتأجيل على تصميم حلول جديدة</p>
٢٠				<p>أ- يمكن مجلس السجلات م. قام الطرف الآخر مجلس السجلات</p> <p>ب- اقترح بوفداني وسماع الطرف الآخر على طرق بوفداني</p>

التفاوض وإدارة النزاعات

٢٣	وحي الطرف الآخر أنه في نهاية لا توجد خلافات			
٢٤	ب- تقدم جواب الطرف الآخر متضمن ما يقدره ج-			
٢٥	محدد في طريق مؤتمر منظمة حسب لمدى لاند المفاوضين			
٢٦	ب- ساعد على حلوا ما قد في لا تفسر هذا الج لطرفين			
٢٧	أ- لا التفاوض مع لا خلافات بعد معرفة في الوقت المتفاوضين			
٢٨	ب- التفاوض بالطرق التي لا تفسر بمفاوضين المتفاوضين في لا تفسر			
٢٩	أ- استخدم النمو عند الحق عليها لفسر لطرفين في الوقت المتفاوضين			
٣٠	ب- التفاوض بالطرق التي لا تفسر بمفاوضين المتفاوضين في لا تفسر			
٣١	أ- أحد من طريق لفسر وجهه بفسر لطرفين الآخر			
٣٢	ب- استعد لطرف الآخر في التفاوض مع لا خلافات			
٣٣	أ- ساعد لطرف الآخر في التفاوض في موقف المتفاوضين			
٣٤	ب- أصبح هناك قسم على مع الطرف الآخر لجميع هو لفسر المتفاوضين			
٣٥	أ- ساعد على على المعلومات اللازمة لطرفين المتفاوضين			
٣٦	ب- ما على مناطق الاتفاق قبل حسب لطرفين			

التفويض والائتمار والأزمات

نموذج				
21	استخدام التفاوض الوسيط لحل المشاكل التفويضية			
	ب. أو اتفق على إنهاء الطرف الآخر من الطرف			
	استخدم			
22	الاعتماد على بعض الحلول التفويضية			
	ب. اتفق على إنهاء الطرف الآخر			
3	استخدام أيضا جميع جديده بعض جديده التفويضية			
	ب. اتفق على إنهاء الطرف الآخر			
4	لا يتم حل جميع المشاكل التفويضية			
	ب. اتفق على إنهاء الطرف الآخر			
47	استخدام التفويضية			
	ب. اتفق على إنهاء الطرف الآخر			
48	استخدام التفويضية			
	ب. اتفق على إنهاء الطرف الآخر			
49	استخدام التفويضية			
	ب. اتفق على إنهاء الطرف الآخر			
50	استخدام التفويضية			
	ب. اتفق على إنهاء الطرف الآخر			
51	استخدام التفويضية			
	ب. اتفق على إنهاء الطرف الآخر			

جدول التماثل المتوازن

1	2	3	4	5	6	7	8	9
المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45
46	47	48	49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60	61	62	63
64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81
82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114	115	116	117
118	119	120	121	122	123	124	125	126
127	128	129	130	131	132	133	134	135
136	137	138	139	140	141	142	143	144
145	146	147	148	149	150	151	152	153
154	155	156	157	158	159	160	161	162
163	164	165	166	167	168	169	170	171
172	173	174	175	176	177	178	179	180
181	182	183	184	185	186	187	188	189
190	191	192	193	194	195	196	197	198
199	200	201	202	203	204	205	206	207
208	209	210	211	212	213	214	215	216
217	218	219	220	221	222	223	224	225
226	227	228	229	230	231	232	233	234
235	236	237	238	239	240	241	242	243
244	245	246	247	248	249	250	251	252
253	254	255	256	257	258	259	260	261
262	263	264	265	266	267	268	269	270
271	272	273	274	275	276	277	278	279
280	281	282	283	284	285	286	287	288
289	290	291	292	293	294	295	296	297
298	299	300	301	302	303	304	305	306
307	308	309	310	311	312	313	314	315
316	317	318	319	320	321	322	323	324
325	326	327	328	329	330	331	332	333
334	335	336	337	338	339	340	341	342
343	344	345	346	347	348	349	350	351
352	353	354	355	356	357	358	359	360
361	362	363	364	365	366	367	368	369
370	371	372	373	374	375	376	377	378
379	380	381	382	383	384	385	386	387
388	389	390	391	392	393	394	395	396
397	398	399	400	401	402	403	404	405
406	407	408	409	410	411	412	413	414
415	416	417	418	419	420	421	422	423
424	425	426	427	428	429	430	431	432
433	434	435	436	437	438	439	440	441
442	443	444	445	446	447	448	449	450
451	452	453	454	455	456	457	458	459
460	461	462	463	464	465	466	467	468
469	470	471	472	473	474	475	476	477
478	479	480	481	482	483	484	485	486
487	488	489	490	491	492	493	494	495
496	497	498	499	500	501	502	503	504
505	506	507	508	509	510	511	512	513
514	515	516	517	518	519	520	521	522
523	524	525	526	527	528	529	530	531
532	533	534	535	536	537	538	539	540
541	542	543	544	545	546	547	548	549
550	551	552	553	554	555	556	557	558
559	560	561	562	563	564	565	566	567
568	569	570	571	572	573	574	575	576
577	578	579	580	581	582	583	584	585
586	587	588	589	590	591	592	593	594
595	596	597	598	599	600	601	602	603
604	605	606	607	608	609	610	611	612
613	614	615	616	617	618	619	620	621
622	623	624	625	626	627	628	629	630
631	632	633	634	635	636	637	638	639
640	641	642	643	644	645	646	647	648
649	650	651	652	653	654	655	656	657
658	659	660	661	662	663	664	665	666
667	668	669	670	671	672	673	674	675
676	677	678	679	680	681	682	683	684
685	686	687	688	689	690	691	692	693
694	695	696	697	698	699	700	701	702
703	704	705	706	707	708	709	710	711
712	713	714	715	716	717	718	719	720
721	722	723	724	725	726	727	728	729
730	731	732	733	734	735	736	737	738
739	740	741	742	743	744	745	746	747
748	749	750	751	752	753	754	755	756
757	758	759	760	761	762	763	764	765
766	767	768	769	770	771	772	773	774
775	776	777	778	779	780	781	782	783
784	785	786	787	788	789	790	791	792
793	794	795	796	797	798	799	800	801
802	803	804	805	806	807	808	809	810
811	812	813	814	815	816	817	818	819
820	821	822	823	824	825	826	827	828
829	830	831	832	833	834	835	836	837
838	839	840	841	842	843	844	845	846
847	848	849	850	851	852	853	854	855
856	857	858	859	860	861	862	863	864
865	866	867	868	869	870	871	872	873
874	875	876	877	878	879	880	881	882
883	884	885	886	887	888	889	890	891
892	893	894	895	896	897	898	899	900
901	902	903	904	905	906	907	908	909
910	911	912	913	914	915	916	917	918
919	920	921	922	923	924	925	926	927
928	929	930	931	932	933	934	935	936
937	938	939	940	941	942	943	944	945
946	947	948	949	950	951	952	953	954
955	956	957	958	959	960	961	962	963
964	965	966	967	968	969	970	971	972
973	974	975	976	977	978	979	980	981
982	983	984	985	986	987	988	989	990
991	992	993	994	995	996	997	998	999
1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008
1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017
1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026
1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035
1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044
1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053
1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062
1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071
1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080
1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089
1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098
1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107
1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116
1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125
1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134
1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143
1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152
1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161
1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170
1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179
1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188
1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197
1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206
1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215
1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224
1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233
1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242
1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251
1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260
1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269
1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278
1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287
1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296
1297	1298	1299	1300	1301	1302	1303	1304	1305
1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314
1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323
1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332
1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341
1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350
1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359
1360	1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368
1369</								

نماذج من حالات التفاض

الحالة الأولى

شركة الصناعات التجميلية

شركة الصناعات التجميلية وهي تخصص بتسويق مواد التجميل للسيدات ولذا مكاتب الشركة تعتمد على التمويل الذاتي في إدارة مشروعها، داخل مصر في الطريق الصحراوي الواقع بين الاسكندرية والماهرة. فان الشركة ترغب في الحصول على قرض بـ 20 مليون جنيه مصري لتسديد بعض التوسعات في الشركة وقامت الشركة ب عقد اتفاق بين البنك الاهلي فرع سيورنج والمفاوض المتدبر

المطلوب

يقسم المتدبرون إلى أربع مجموعات :

1. مجموعة تمثل الشركة
2. مجموعة تمثل المفاوض
3. مجموعة تمثل البنك
4. مجموعة تقوم برصد عمليات التفاوض مع تقديم تقرير عن سير التفاوض
5. التوصل الى اتفاق من خلال ثلاث جلسات للتفاوض

الحالة الثانية

مصفحة شركة البيبي كولا

هي إطار بيع الشركات المملوكة للحكومة القطاع العام، فان الدولة قامت بطرح شركة البيبي كولا للبيع - وتكون ثلاث جهات هي عملية البيع منها إدارة شركة البيبي كولا وممثل الدولة وهيئة المبرم وهي مؤسسه "مصر آب العالمية"

المطلوب :

يقسم التفاوض الى أربع مجموعات

- 1- مجموعة تمثل إدارة شركة البيبي كولا
- 2- مجموعة تمثل الدولة
- 3- مجموعة تمثل شركة مصر آب العالمية
- 4- مجموعة تقوم برصد عمليات التفاوض مع تصميم تقرير عن سير التفاوض.
- 5- التوصل الى اتفاق في ثلاث جلسات

الحالة الثالثة

شركة الغاز الطبيعي

تعد شركة الغاز الطبيعي من الشركات الخاصة في بيع الغاز الطبيعي للمنازل والشركات الصناعية المنتشرة في أنحاء جمهورية مصر العربية ويرغب الشركة في زيادة مد انابيب الغاز في المنازل على مستوى القطر المصري وهذا العمل يستلزم استثمار في الشركة قدره 150 مليون جنيه مصري وبتدب المفاوضات بين الشركة وشركة عثمان احمد عثمان وشركة الإسكندرية والبنك العقاري

المطلوب :

- يقسم المتدربين الى خمس مجموعات عمل
- 1- مجموعة تمثل شركة الغاز الطبيعي
 - 2- مجموعة تمثل شركة عثمان احمد عثمان
 - 3- مجموعة تمثل بنك الإسكندرية
 - 4- مجموعة تمثل البنك العقاري
 - 5- مجموعة تقوم برصد عمليات التفاوض مع تقديم تقرير عن سير المفاوضات
 - 6- التوصل الى اتفاق في خمس جلسات تفاوضية

الحالة الرابعة

شركة النقل الدولي

مطيرا لبراييد شركة النقل فقد قامت شركة الخليج العربي المصري
باسماء شركته بمسح العمل بالشركات من مصر الى دول الخليج والعكس
واصحاب الشركة يريدون تحويلا إضافيا 175 مليون دولار أمريكي لسراء
العقارات والمستلزمات النقل ويبلغ رأسمال الشركة 140 مليون دولار أمريكي
وقامت الشركة بمقعد اتفاق مع مجموعة من البنوك منها بنك البحرين الوطني
وبنك أبوظبي الوطني وبنك عمان الوطني وبنك القاهرة

المطلوب :

يقسم المديرين الى ست مجموعات

- 1- مجموعة تمثل شركة النقل الدولي .
- 2- مجموعة تمثل بنك البحرين الوطني .
- 3- مجموعة تمثل بنك أبوظبي الوطني
- 4- مجموعة تمثل بنك عمان الوطني
- 5- مجموعة تمثل بنك القاهرة
- 6- مجموعة تقوم برصد العمليات التفاوضية مع تقديم تقرير عن سير
التفاوض
- 7- التوصل الى اتفاق في ضمن جلسات .

الحالة الخامسة

المفاوضات الإسرائيلية- السورية

تجرى المفاوضات بين الجانب السوري والإسرائيلي لحل النزاع بينهما في إطار مؤتمر مدريد. الأرض مقابل السلام. حيث يطالب الجانب السوري بالحوار والاعتراف بإسرائيل، ويطالب الإسرائيلي باعتراف سوريا بإسرائيل والقيام بالتطبيع مع إسرائيل. سوريا تخرج من الحوار ورغم ذلك فإن جهود التفاوض واسعة بين الطرفين ولهذا فإن الطرفين يبحثان إلى طرف ثالث وهو الولايات المتحدة الأمريكية كعامل مساعد لتنشيط دور المفاوضات.

المطلوب :

يقسم فريق التفاوض إلى مجموعات عمل :

- 1- المجموعة الأولى تمثل التفاوض السوري
- 2- المجموعة الثانية تمثل التفاوض لإسرائيل.
- 3- المجموعة الثالثة تمثل الوسيط الأمريكي
- 4- المجموعة الرابعة تقوم بعملية رصد المفاوضات مع دكر أوجه الاختلاف والاتفاق بين المفاوضين وأماكن يعبر المفاوضات ودور الوسيط في حل مشكلات التفاوض
- 5- التوصل إلى اتفاق في خلال خمسة جلسات.

الحالة السادسة

شركة السياحة المصرية

اجتمع المندوبون السياحيين المصريين لتسييط حركة سياحة بعد مواجهة الإرهاب التي أدت إلى تراجع حركة السياحة في مصر وتكون مجموعات عمل لتسييط السياحة

المطلوب :

نقسم المندوبين إلى سبع مجموعات:

- 1- المجموعة الأولى: مجموعة الوفد المسافر إلى أوروبا
- 2- المجموعة الثانية: مجموعة الوفد المسافر إلى اليابان
- 3- المجموعة الثالثة: مجموعة الوفد المسافر إلى الولايات المتحدة الأمريكية
- 4- المجموعة الرابعة: مجموعة الوفد الذي يقوم بالعمل داخل جمهورية مصر العربية
- 5- المجموعة الخامسة: مجموعة تمثل وزارة الداخلية
- 6- المجموعة السادسة: مجموعة تمثل وزارة السياحة
- 7- المجموعة السابعة التي تضم عملية رصد العمليات المتواصلة مع تقرير سير المفاوضات
- 8- التوصل إلى اتفاق في ثلاث جلسات.

الحالة الصالحة

إنشاء قرية العالمين السياحية

تعد منطقة العالمين منطقة ذات موقع مميز حيث بها شاطئ يتسم بالترفيه الناصع وزمالة منقاء وبحوار ذلك يوجد مصادر الخلفاء فهي منطقة جذب سياحي مميز وفير من مجموعة من الشركات المصرية الاستثمارية بناء قرية متكاملة المرافق وبم بناء القرية على أحدث النظم المعمارية ولكن وحيد مجموعة الشركات بها بحاجة إلى ٦٠ مليون دولار لاستكمال بنية المشروع وهي أثناء ذلك قامت الجماعات الإرهابية بعمل العديد من المباح في مسجد مصر وهي ظل ظروف المخاطرة فكان أصحاب المشروع يحتاجون إلى قرض من البنوك المصرية

المطلوب

يقسم المتبرعون إلى ثلاث مجموعات عمل ،

١ - مجموعة تمثل أصحاب الشرطة الاستثمارية

٢ - مجموعة تمثل أصحاب البنوك

٣ - مجموعة تقوم بعمله رصد التفاوض مع تقديم تقرير يومي عن سير التفاوض

٤ - التوصل إلى اتفاق خلال ثلاث جلسات

٥ - لاحظ أن الموقف التفاوضي يتم في وجود مخاطر الإرهاب

مقاييس الأداء التفاوضي

أولاً : المصالح الخاصة بي	الخاصة بهم
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
ثانياً : الحلول المتاحة الخاصة بي	الخاصة بهم
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
ثالثاً : معايير الأداء التفاوضي الخاصة بي	الخاصة بهم
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
رابعاً : أوجه الاتفاق الخاصة بي	الخاصة بهم

التفويض والائدة والأزمات

<p>1-1</p> <p>2-2</p> <p>3-3</p> <p>4-4</p> <p>5-5</p>			
<p>خاصة، أوجه الاختلاف الخاصة هي</p> <p>1-1</p> <p>2-2</p> <p>3-3</p> <p>4-4</p> <p>5-5</p>			
<p>خاصة بهم</p> <p>1-1</p> <p>2-2</p> <p>3-3</p> <p>4-4</p> <p>5-5</p>			
<p>سأبدأ أفضل البدائل المتاحة الخاصة هي</p> <p>1-1</p> <p>2-2</p> <p>3-3</p> <p>4-4</p> <p>5-5</p>			
<p>سأبدأ، الاقتراحات أعطيها إلى</p> <p>يمكن قبوله</p> <p>البيع ب</p> <p>أرفض قبوله</p>			

نموذج من المفاوضات بين كوريا الشمالية

والولايات المتحدة الأمريكية بخصوص

المفاعلات الذرية الكورية

يمكن وصف المفاوضات بين كوريا الشمالية والولايات المتحدة الأمريكية بخصوص المفاعلات الذرية الكورية - نموذج للمفاوضات الجديدة حيث يدل على أن هناك مفاوضات من كلا الجانبين - فهي تهر يوجيو ١٩٧٥ - وبعد أشهر طويلة من المفاوضات المتعبدة - تمكن وفد التفاوض الأمريكي والكوري الشمالي من التوصل إلى صيغة مسرعة تهدف العمل على الإسراع في تعيد مباحثات على الاتفاق التاريخي بشأن المفاعلات الذرية - حيث كانت واشنطن تصر على أن تكون هذه المفاعلات من كوري الجنوبية باعتبار أن سول هي الوحيدة التي اعربت عن استعدادها لتحمل تكاليف هذه المفاعلات - و كان من الطبيعي أن يرفض كوريا الشمالية هذه الفكرة من منطلق الحفاظ على كرامتها الوطنية - وطالب حصولها من واشنطن أو حتى البحث عن وسيلة أخرى - وهنا كان السارل الثاني - ومن الواضح أن كوريا الشمالية تسعى منذ البداية إلى الاستفادة القصوى من المساعدات الأمريكية في مجال التكنولوجيا النووية - حيث أن الدوليين أمرتها مؤخرا بول صيغة تجارية منذ انتهاء الحرب الكورية في عام 1٩53 - حيث وافقت شركة أمريكية على شراء آلاف الأطنان من معدن الماغنسيوم من كوريا الشمالية مقابل مبالغ طائلة

ولا شك أن دخول واردات من كوريا الشمالية لأول مرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سيجعل الحال أمام صفتها أخرى وأمام مزيد من التفاوض التجاري بين الطرفين - فهي صانع النفطين - بالنسبة لكوريا الشمالية فإنها تسعى لتحل من عائلها وبخصوص الولايات المتحدة فإنها تريد تصريف بضائعها هي

التفاوض والدائرة والأرمت

أسواق جديدة وتصل من أسر ما ربحته كوريا الشمالية هو تحصيل الحظر التجاري التي مارسته الولايات المتحدة الأمريكية على كوريا الشمالية وذلك من خلال سياسة الحظر الطويل التي يمارسها المفاوضون الكوريون الشماليون وفرضهم على أركان الطرف المعادل لهم على مائدة التفاوض قد استعارها لهم يتعلق بمصير المفاعلات البديلة وكذلك مهمين دور كوريا الجنوبية في الأزمة الكورية وبعد استمرار نجاح الاتفاق ونجاح العلاقات السياسية والاقتصادية بين كوريا الشمالية والولايات المتحدة الأمريكية بصرا حكاما للإدارة الأمريكية هي مجال السياسة الخارجية وينطبق نفس القول على قيادة كوريا الشمالية الجديدة وهذا ينطبق على هذا النوع من التفاوض أرباح ودعوى أرباح "Win-Win"

الفصل الثاني

استراتيجية تنمية المهارات السلوكية

في العملية التفاوضية

استراتيجية بناء الذات للمفاوض الناجح

بناء مهارة التفكير العلمي

التدريب على التفكير الانداعي في التفاوض

التفكير المنطقي في العملية التفاوضية

مقياس التفكير الاستراتيجي

مقياس التفكير الاستنتاجي

قياس الذكاء الاستراتيجي

استراتيجية

بناء الذات للتفاوض الناجح

تلعب استراتيجية بناء الذات دوراً هاماً في بناء شخصية المفاوض الناجح وتكون ذلك يكون المفاوض في وضع محدد عليه خاصة عندما يسند الصفوف أثناء سير المفاوضات أن المفاوض يجب أن يسأل نفسه السؤال الآتي من أنا رغم سداحه هذا السؤال إلا أنه إذا وجه البناء اختيار في الإجابة عليه فقد يصور نفسك من خلال أظفار وصفه وحرصت على رؤيته كل يوم وقد يكون هذا الإظهار غير والمهم

فالمفاوض الناجح هو الذي يعرف من هو ويعبر معرفة الذات محتاج جيد للمفاوض الناجح والذات هي الشعور والتوحي بكيونه التفاعل مع الموقف المفاوضي ويشمل الذات على المفاهيم متعددة مثل الذات المدركة والذات الاجتماعية، والذات المالية

يستعمل مصطلح الذات بمعنىين هما يعرف الذات بأنها اتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه ومن ناحية أخرى تعبر الذات عن مجموعة من السمات السلوكية التي تحكم السلوك والتوافق ويمكن أن يطلق على المعنى الأول الذات كموضوع Self as Object حيث أنه يعبر عن اتجاهات الشخص ومشاعره مدركاً له وبنيته نفس الموضوع

وبهذا المعنى تكون الذات فكرة الشخص عن نفسه ويمكن أن يطلق على المعنى الثاني الذات كعملية Self as Object فالذات هي فاعل بمعنى أنها تكون من مجموعة بسيطة من العمليات كالتفكير والتذكر والإدراك هؤلاء (ليدري 1978) ويري سيمون (1915) أن الذات عبارة عن مجموعة من

التفويض واثارة والآراء

العمليات هي الإثبات والتعكير والتذكير المسولة عن تطوير تمديد خطة عمل للوصول إلى اتساع استجابة التواضع الداخلية. وتكون الداء من أربعة جوانب

1- كيف يفرك الفرد نفسه؟

2- ما يعتقد أنه نفسه؟

3- كيف يقيم نفسه؟

4- كيف يعزز نفسه؟

وبمجرد انهو تم ، (١٩١١) إلى الداء الدائرية والداء الموضوعية الداء تكون من تلك الرموز التي يعنى الفرد نفسه من خلالها وما يعتقد الفرد عن نفسه أما الداء الموضوعية فهي تشير إلى ما يعمده الآخرون عن الفرد. وكلما كانت هناك مساهمة أكبر من الداء الدائرية والداء الموضوعية أدى إلى تسوية الداء وكلما قلت المساهمة أدى إلى تصور صحيح للفرد عن نفسه

ويرى ميد (١٩٣١) أن الداء موضوعا للوعي ، كسر منها نظاما من العمليات وتكون الداء من خلال التعامل الاجتماعي وبالتالي فإنه نمو لفرد داء عاطفية وداء مدرسية وداء مهنية. وتطور الداء بتوقف على نوع العلاقات الاجتماعية بين الفرد ومنظمته التي يكون جزءا منها. ويعتقد روجرز أن الداء يمكن أن تتأثر بالمفاهيم التالية.

1- الحاجة إلى الاعتبار الإيجابي

2- الحاجة إلى اعتبار الذات

3- شروط التقدير.

ويرى سيودور كروف (١٩٦٤) أن الفرد يبنى داءا والبناء هي مجموعة مما يراه الآخرون ويوصل المآخذ إلى الأسي. أنه كلما زاد الاتفاق بين وصف الشخص

التفاوض وإدارة النزاعات

لنفسه ووصف الآخرين له قبل الدفاع الإدراكي وارتفع مستوى التوافق الشخصي في حين أنه ظلها الشخص الاتحاق بين وصف الشخص لنفسه وتقييم الآخرين لم تتطقت كصاير توافقته الشخصي "

وإذا كان هناك فصل يمكن أن يضاف لمرحلة الذات فإن كارل روجرز يعود إليه ذلك الفصل ومن أهم المفاهيم التي قدمها روجرز مايلي :

1- مفهوم الكائن المعنوي وهو المراد بشكل يتصبر في رأى هذه النظرية بأنه يستجيب لكل منظم للمجال الظاهري لاتباع حاجاته الخاصة فكما أن نحقق الذات وصيانتها وترقيتها هي دافع الإنسان

2- الذات هي المحور الرئيسي للخبرة التي تحدد نوع شخصية المراد في هذه النظرية فكثيرا عن ذاتنا أي الطريفه التي يدرك بها ذاتنا هي التي تحدد نوع شخصيتنا وكيفية إدراكنا له

ويوجد مفهوم آخر مرتبط بالذات يسمى مفهوم الذات Self - Concept ويعرف حامد زهران (1971) مفهوم الذات بأنه تكوين فرعي منظم موحد ومنظم للمدرجات المعنوية والمصورات والمفاهيم الخاصة بالذات بطورة المراد ويعبر تعريفها نصيا لذاته ويربط مفهوم الذات بمجموعة من المفاهيم منها

1- عاطفة اهتمام الذات .

اسمها ماكندوجال Mc Douglas إلى أن مكامل الشخصية رهن بسرطاني

1- النظام ما لدى المراد من عواطف

التفاوض والذات والأزمات

ب- متعلم هذه العواطف هي سادها وبكاملها هي وحده سويحها عاطفة اعتبار الذات وهي العاطفة التي تدور حول فكرة الفرد عن نفسه وإلى ما بعد الذات كموضوع لها والتي تحدد درجة تكاملها الثبات الهائل للفرد .

2- تأكيد الذات :

يجعل الفرد إلى تأكيد ذاته مدافع التقدير والاعتراف والاستقلال والاعتماد على الأشياء والفرصة في الحياة . وتدفع بتأكيد الذات إلى تحسين الذات وحاجته إلى التغيير يدفعه إلى السعي دائما لإحراز المكاسب والقيمة الاجتماعية . ويعمل جاهد يؤكد الذات على إشباع الفرد للمحتاج الذي حفظه في مهام شديدة أهمية

3- اعتبار الذات :

يعرف اعتبار الذات بأنه مفهوم صريح للضغط الحسنة والسببه في الفرد فالزيادة الدرس يسلكون درجه مرتفعة في اعتبار الذات فانهم يعتبرون أنفسهم أشخاصا مهمين يستحقون الاحترام والاعتراف والاعتبار الذات تؤثر على تحديد مستوى الطموح للفرد .

تحقيق الذات :

بعض تحقيق الذات من يكون مفهوم الذات امرا واقعا . ويحاول الفرد تحقيق امكانياته الكاملة بكل ما يحتاج له من طرق ويصل هذا المفهوم الدافع الرئيسي لشيء يسمى الفرد لتحقيقها ويتميز الافراد المحققون لذاتهم بالآتي

1- إن أهم انجازها واقعا

2- أنهم يتصلون أنفسهم والآخرين والعالم الطبيعي كما هم عليه

3- أنهم يهتمونهم حول المشاكل بدلا من يركزونهم حول أنفسهم

التفاوض وإدارة النزاعات

١- أنهم يتمتعون بالاستقلال الذاتي

٢- لديهم دمج عظيم للإبداع والابتكار هول وليندري 1978

ويمكن أن يؤكد على أن مفهوم الذات هام للتفاوض لأنه يعطي مصورا عن ذاته مما يساعد في التفاوض

مفاهيم معرفة الذات

الخصائص	عامة	أحيانا	نادرا
1- أحببت عمل تن لا أستطيع عمله	()	()	()
2- غير قادر على مدى قدرتي الخاصة بعمل محمد	()	()	()
3- المثير عادة في اختيار ما يطلب مني حسب قدرتي الخاصة	()	()	()
4- خيار عادة ما يلائمني من نظم ومبررات	()	()	()
5- كرف بسهولة المؤامرات من تحمليها نفسي	()	()	()
6- عرفة مدى استطاعتها في المطلوب في الوقت المحدد	()	()	()
7- كرف مدى قدرتي عند معارضة الآخرين	()	()	()
8- أشعر أنني من أهم المثلثية حينما يطلبه الآخرين الخاصة	()	()	()

تعطي عامة = 3 أحيانا = 2 نادرا = 1

24	22	20	18	16	14	12	10	8
معرفة ذات عالية			معرفة ذات متوسطة			معرفة ذات منخفضة		

بناء مهارات التفكير الإستراتيجي

شهد العقد الأخير من هذا القرن تحولات كبيرة على المستوى المعرفي ويرى بوهلر عالم المستقبل الأمريكي أن المستقبل قد ماس على نتائج المعرفة والتي أطلق عليها السورة المعلوماتية والتي قوامها الأفكار والمعلومات والصور والرموز وما يتطوى تحت ما يسمى الثقافة والمعرفة وهو ما يطلق عليه بالصنع الاستراتيجي. وقد أطلق بوهلر عليها الموجه العالم بالمفاوض علم وهي، وهي العلم بأن المفاوض يمتلك المصاهيم الخارجية هي عمليات التخطيط والتنبؤ والتأنيق والإبحار واتخاذ القرارات أما العلم فيعني أن المفاوض يمتلك حساسات في التفكير وعملًا منهجيًا على جميع القرارات من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يستخدمه المفاوض أثناء سير المفاوضات

لقد اشتق مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية فالاستراتيجية هي العلوم العسكرية يعني أنها علوم الحرب ومعرفه قاموس ويبستر Webster's New World Dictionary على أنها علم تخطيط توجيه العمليات العسكرية أما الاستراتيجية في العلوم الإنسانية فهي عبارة عن فراءة ما يدور في الفكر الإنساني من يمكنه التعامل معه وقد ظهر مفهوم التنمية السيكولوجية كمفهوم حديث ويرى كل من (Simnith, Troth, 1975) أن مفهوم التنمية السيكولوجية يقصد به تنمية امكانيات الفرد العقلية والانعائية والاجتماعية مما يساعد على فهم ذاته وفهم بيئته وبالتالي يساعد على تحقيق أهدافه والاستفادة من امكانياته وهذا التعريف يعد التنمية السيكولوجية أحد الجوانب التطبيقية الإنسانية في علم النفس

بناء مهارة التفكير العلمي

يعتبر التفكير العلمي مهارة مثل باقي المهارات العقلية التي يمكن اكتسابها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة وأنه يمكن تسميته من خلال عمليات التعلم داخل المؤسسات التعليمية ويمكن رصد خطوات تسمية التفكير العلمي

خطوات تنمية مهارة التفكير العلمي

الخطوة الأولى : اختيار المشكلة

أول خطوة يقوم بها الفرد هي اختيار وتحديد المشكلة ويتطلب ذلك من الفرد أن يكون لديه حساسية تجاه المشكلة الموضوعية وأن الأفضل طريقته لمواجهة اهتمام الآخرين نحو المشكلة نفسه هي أن يحدثهم عنها ولكن ابتداءً من مسان هذه المسئلة قد يريد من مفهومه الطرف الآخر فهم الأفضل أن يوجه بعض الأسئلة وبدلاً من إعطاء الإجابات الصحيحة يحاول أن يسأل الأسئلة الصحيحة، بدلاً من أن يحاول أن يعلمهم بنفسه دعهم يعلمون من المسئلة ذاتها أن أسئلة حل المسئلة تعتبر أهم أداة الصناعة وتعلم أن يقدم الأسئلة الآتية

سأل ماذا ؟ لماذا لا ؟ ماذا لو ؟ لماذا يؤمنون بعدالة موقفهم ؟ كل هذه الأسئلة تساعد على فهم أعمق للمسئلة حيث أنك تساعد الطرف الآخر أن يتكلم ويحدث ويطلق في الكلام دون خوف.

فالمفاوض الناجح هو الذي يبحث عن الإمكانيات التي تساعد في حل المسئلة في ضوء الإمكانيات المتاحة لديه

الخطوة الثالثة: صياغة إعادة المسألة ومغنى صياغة المسألة تحديد المسألة تحديدا دقيقا ويجب على المفاوض ان يستخدم المحركات في صياغة المشكلة المتفاوض عليها وذلك من خلال ما يلي:

- 1- تحديد الموضوع الرئيسي الذي وقع عليه اختيار المشكلة
- 2- تحديد النقاط الرئيسية والمركبة التي تشمل عليها المشكلة
- 3- تحديد العوامل الرئيسية التي دفعت المفاوض الى اختيار المشكلة وما يرجو تحقيقه من فوائد نظرية وعملية
- 4- التصريف بالصعاب التي يتوقع المفاوض ان يواجهها أثناء عملية التفاوض ويطلق على هذه المحاولات بإعادة صياغة التمسك التي يأخذها الطياران الأمانة
- 1- تجاهل الموقف المتحجر
- 2- اعد تفسير الموقف المتحجر على انه مجرد تطلع
- 3- صدق الموقف المتحجر لخصمك ولكن اعتبره
- 4- تجاهل الهجوم
- 5- اعد صياغة الهجوم طبقا لوانه حجم على المشكلة ذاتها
- 6- اعد صياغة الهجوم الشخصي بأسلوب ودي

الخطوة الثالثة: التمهيد التجريبي وصياغة الشروط:

من المبادئ المهمة ان الفرد عندما يصل الى مرحلة المراهقة يتحول بمكره من التفكير المادي المحسوس الى التفكير المجرد بل يستطيع الفرد ان يتجاوز الواقع ويكون قادرا على صياغة الشروط وهذا التصور المنطقي يحملنا

التفاوض وإدارة الأزمات

يبدأ في تعليم 'المفاوضين عملية صياغة العروض وتسمية النوع بالتحكيم المحدد ،
ويتمثل هذه الخطوات التدريب على الآتي

1 التصميم التحريبي ويصمم به ترتيب الظروف لتجميع المعلومات الوثيقة
الصلة بالموضوع وتحليلها مع مراعاة الوقت في مرحلة التفاوض

2 العروض والعروض هو حل مقترح يحتاج إلى اختيار البدائل وبدكر ان
الفصل بدائلك للاتاق هو ابتداء مخرج من الموقف الذي يواجهه وهو الفصل
الاساليب الممكنة لتخفيف مصالحك دون موافقة الآخرين ان الفصل بدائلك
للاتفاق هي مصاح فونك التفاوضية فلو انك تبحث للتفاوض وللمك حل
بديل فان ذلك سيزيد من فونك اثناء التفاوض بحيث تكون اكبر قوة واكثر
قوة

ا عزز الفصل بدائلك للاتفاق ان بدائل الاتاق المتلى لمن لها وجود
بالفصل بل عليك ان ان يحلها وانما كانت هذه البدائل دائمة الكافية
فعليك دعمها وتبريرها

ب حدد الفصل بدائلك للاتفاق ان معرفة فصل بدائل الظروف الآخر
للاتفاق قد لايفل اهمية في معرفة الفصل بدائلك فهي على الاقل تعطينك
فكرة على السحب الذي يواجهك للوصول الى اتفاق يروق الفصل بدائلك وهذا
ايضا يساعدك على تجنب الوقوع في الحيل المزدوج اما بالتفصيل من شأن هذا
الحل او بالمالاد في اسمه فمد تكون الفصل بدائلك للاتفاق صعبة ولكن قد
تكون الفصل بدائلك للاتفاق ضعيفة هي الاخرى ١

١- د. محمد عبد الله عبد الله

الخطوة الثالثة : عمل السيناريو

تأتي هذه الخطوة من خلال وضع سيناريو لتصوير الحثول المقترحة بحيث ينفذ الى صنع تصورات مجزية واستجابات لسلالات بمائل المسئلة الاصلية . ثم باجراء مروفه من الاستعداد يصبح اسهل ثم انك نفسك مع شخص اخر هذاخرون قد يصيغون ايضاد اخرى او يصطرونك لتناول بمائل صمعه مكتب تحاول بحبها او يمحونك نوعا من الدعم المقوى من انشاء هذه الحلسة حاول ان يندرب على ما سمولته للطرف الاخر وعلى ضميمه استجابتك لما سيقولوه هو لك . عليك ان تحاول التوقع بسان الحيل التي قد يلجا اليها الطرف الاخر . فكر عندما هي العمل طريقة لمواجهة تلك الامالب . عدلك ينفذك من ان لعاجن بالموقف

التدريب على التفكير الإبداعي في التفاوض

التدريب على الإبداع يعلم الإبداع . تربيه الإبداع مصاهيم بحث الاهتمام بها . ان بناء الامممة العربية هي محال التفاوض هو احد المبركات الاساسية التي تسمى الى تنمية الإبداع والتحليل والنبوق الجمالي والقي والادبي فكلمات مثل حر free او منطلي Lusce . عاده نصف التفكير الانداعي . سما مصر الكلمات مثل منضبط Disciplined او منظم Systematic هي التفكير التحليلي المنطقي . ان التفاوض المحترف هو القادر على التهاين والمرح بين التفكير الانداعي والتفكير التحليلي المنطقي لانها متناقضين

تعريف الإبداع

يرى سيمسون (1972) ان الاماع عباره عن المبادئ التي منبها الفرد هي قدرته على التخلص من التبايق القادي للتفكير واتاع محط جدمد هي التفكير

التفاوض وإدارة الأزمات

ويرى جليصور (1969) أن الإبداع يخص من عدة صفات عقلية أهمها الطلاقة والمرونة والاصالة ويعرف روجرز (1964) الإبداع بأنه ظهور لإنسان جديد ناتج من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة ويرى بيفين مرس (1980) أن الإبداع هو قدرة الفرد على تحسب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن استيعابه وحفظه ويعرف بوراس (1972) الإبداع بأنه عملية إقرار الباحث عن دلائل ومؤشرات ووضع الفروض لملء الفراغات وإحصاء الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة إحصاء الفروض ثم تسير النتائج ومبادلها

تصورات من الإبداع أثناء التفاوض:

سوف يطل الإبداع بذهب دورا هائلا في العملية التفاوضية حيث أن بحث التفكير عبر التفكير يمكن أن يساهم في وضع بدائل تساعد المفاوض على التفاوض واتخاذ القرار أو الكلمة التجميعية بالنسبة له فتسبب فترات عمل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات يساهم بحد التفكير إلى التخلص من المواقف المألوفة أو الحامدة فالمفاوض المبدع الذي يحتفظ بأفضل البدائل عند يستعملها وقت اللزوم فعندما يتعرض لجهود الخصم الآخر ويسهر بالخوف يمكنه أن يصح يده في جيبه لعدم البديل المناسب في مرحلة التفاوض التالية. ولكن عليك أن تتذكر أن الإبداع يتأثر بالعوامل الآتية:

أ- أن عملية الإبداع يمكن تحفيزها باستخدام المصطلحات الاجتماعية التي تمثل هي الطاعة والامثال فمن الصعب أن نغير عن أفكارنا قبلية هي ثقافة مليئة بالواقعيين المعارضين ومن الصعب أن نسكت في إحدى المعتقدات هي ثقافة مليئة بالمؤمنين الحفيظين بهذه المعتقدات

التفاوض والذرة والأرامل

- 2- ان الإصرار على ان يعمل كل فرد بطريقة عقلية منطقية تحت قدراتنا على التعرف بطريقه خلافه فالإبداع مرسط دائما يكتب بمكر ، مثلما يرسط دائما دائما للمكره التي يمددها اليوم بحيث تكون صفة مع ما قلناه بالانسان
- 3- يبدو الإبداع وكأنه سر من سر مع المحاولة الحميدة وعادة ياتي الافكار الخلاقه عندما يكون الشخص مسرعا مع الآخرين في عمل أو أثناء التفكير في أشياء أخرى
- 4- يصر الإبداع عن طريق الخبره والمعرفه الواسعه العميقه فالتاس الذين يعرفون الكثير عن أشياء كثيرة عندهم القدره على ان يصنعوا مما تركضاب أو مجموعات جديدة من الافكار اكبر ما تستطيعه الناس الخمس لست عندهم معارف يجمعونها بعضها مع البعض الآخر ويمكن ان يستفيد التفاوض من هذه المظهه لكن يمتي قدراته الإبداعيه من خلال بناء افكار أو وضع بصورات لتعلمليه التفاوضيه من خلال افكار تثار أو تقدم على صالمة المفاوضات.
- 5- الإبداع ذو صلة بالبيئة المحيطه بالمرء فمن السهل ان يوجد شي جديد لم يمتي له ميل ما دام غير مفيد بقواعد لوجوده في بيئه المرء المحيطه به. فالإبداع يجب ان يخلق الجديد ولكن يجب ان يصيب الى الفكر التفاوضي ويكون ذا نفعيه في الموقف التفاوضي

وتذكر ما يلي :

- ❖ كل فرد منا يملك ذرة من الإبداع
- ❖ قد يكون في ذرة واحدة أو أكثر .
- ❖ قد يمتلك المرء على اعاده النمط المطلق المرونة الاصله

الإبداع من المنظور الشامل "رؤية ناقدة"

برنامج تنمية السلوك الإبداعي

من المنظور الشامل

يعبر أحد التحديات التي يواجهها علماء النفس هو تنمية مهارات السلوك
المعال غير النمطي مثال السلوك القوي والسلوك المحبوس والتركيز
والإبداع .

والاهتمام بالإبداع هو الرهان على المستقبل لأن هذا الرهان يعنى الكثير
لما فالمهمة السريعة هي أساس التقدم في المرحلة القادمة وعلى ذلك فإن وضع
نموذج لبرنامج تنمية السلوك الإبداعي من المنظور الشامل ويمكن وضع تصور
نموذج تنمية السلوك الإبداعي من خلال المنظور الشامل .



نموذج تنمية السلوك الإبداعي من خلال المنظور الشامل

التفكير والادارة والأزمات

المهارة

فعل بمشكل ما التكرار ومهمبر مدرجه عالجه من الاداء ويؤدي لضعفها مقربها

❖ المهارة الإدراكية انعكاس حسن للمفاني لصفات وخصائص شئ مألوف
وإدراكه مرورا قبل ذلك

❖ المهارة الفكرية أسلوب أو كيفية تفاني لحل مشكله سبق مواجهتها

❖ المهارة الحركية عمل للمفاني بمشكل كمنهجية لمحاولات متكررة للمسي

التدريب على الخيال

تصور نفسك رجل قضاء هبط على سطح القمر تخيل .

1. ماذا ترى
2. ماذا تسمع
3. ماذا تحس
4. ماذا تشم
5. ماذا تتذوق

تصور نفسك برجل يعود في ميناء المحطة واصفا نفسك من خلال

1. ماذا ترى
2. ماذا تسمع
3. ماذا تحس
4. ماذا تشم
5. ماذا تتذوق

المثاقبة

المثاقبة هي السماح أو توليد استجابات وحلول مكملة لمشكلتك من المشكلات أو اجابات على سؤال ما أو احتمالات أو نتائج .

الهدف من المثاقبة يتم تعليم المتدربين كيفية استخدام أسلوب المثاقبة لتطوير طريقة تفكير أو تفكير عدد كبير من الاحتمالات المناسبة لحل مشكلته من المثاقبة

أولاً: تقديم المعلومات :

1. الكثرة العددية من الاستجابات المطلوبة (الكلمة)
2. لا يوجد عدد صحيح من الاستجابات
3. المرد له حرية الكلام في أي وقت
4. تقبل جميع الاستجابات

ثانياً: نموذج المهارة

1. اذكر الطرق التي نفعل بها وقت فراغك
2. اذكر الاستعمالات لكوب الماء
3. اذكر الاستعمالات لفرع الشجرة

تدريب آرائي

- ✦ اذكر أسماء الأشياء التي تقوم في الماء
- ✦ اذكر اسباب تنظيف سيارتك
- ✦ اذكر الأشياء التي يمكن ان تستخدم فيها الحبل

المرونة

المرونة تعني القدرة على التفكير في البدائل لمسكته او موقف ومعى ان يكون الشخص مرنا هو ان يعبر من اتحاد تفكيره من اجل التكيف مع المواقف الجديدة .

خطوات إرشادية

- 1 اشرح الفرق بين المرونة والمرونة
- 2 حدد الموضوع جيدا
- 3 حدد الوقت اللازم لاختيار الاحتمالات الممكنة
- 4 شجع المرونة بأن تسأل "ما هي البدائل" اظهره ان
- 5 استخدم حواسك الخمسة بمدا تحس بتدوى نصير نسمع

تدريب إرشادي

- ❖ ما هي الاستعمالات لعلمية التفكير.
- ❖ ما هي الاستخدامات الممكنة لقلم الحبر
- ❖ ما هي الطرق المستعملة للحريمة

الاصالة

الاصالة تعني القدرة على التفكير في افكار او مسحات جديدة او غير عادية او المعنى فيما بعد الاجابات والاصالة بالمفهوم الإحصائي تعني قدرة الافكار التي تؤدي الى حل المسكته

التفاوض والدائرة والأزمات

خطوط إرشادية

1. حدد المرمى من الطلاقة والمرونة والاصالة .
2. شجع المتدرب على امتاح افكار كثيرة قبل ان يقرر و" اختيار الفكرة الأخيرة
3. شجع المتدرب على امتاح افكار كثيرة لانه من خلال انكم يمكن الوصول الى المكيف

اختيار موضوع للتدريب على الأصالة

- ❖ ضع نهاية القصة محددة .
- ❖ صف حيوان الدبباصور وماذا يأكل وما شئته .
- ❖ صمم ممرلا تحت الماء

مفاتيح من الإبداع

- 1 الإبداع ظاهرة انسانية يصعد بها الإنسان المبدع
2. الإبداع ظاهرة قابلة للتعليم متى اعطى الفرد فرصة
- 3 الإبداع الفردي يمكن ان يسفل الى الإبداع الجماعي وهذا ما يطلق عليه ثقافة الإبداع
- 4 تلعب الحواص المعرفية اصل الدكاء والتفكير المعبه وكذلك الحواص الوجدانية اصل الدكاء العاطفي اذوا هي سمية لإبداع
- 5 يحتاج الإبداع الى مزيج يسمى مهارات الإبداع من خلال الوعي بالصدرا والاستعدادات والتفكير الإبداعية

المصنف الذهني

قدم دورسون طريقته المصنف الذهني التي تصلح للتدريب الجماعي أو الفردي في تعلم التفكير. ويهتم طريقته المصنف الذهني بتدريب المديرين على تصميم حلول عبر ما توفقه أو عادية بلغاتيه ككل الأفكار التي يسهم في الحل بمسرح أو يتواظر لديها ما يلي:

1- تأجيل الحكم أو النقد أو التقويم على بدائل الحلول:

يسمى التأكيد على تأجيل الحكم على بدائل الحلول التي يقدمها أفراد جلسة المصنف الذهني حتى لا تحدث كيف الاستجابات ويؤكد المصنفين على أهمية المناقشة عند تصميم الحلول

2- تشجيع التماهي الحر الطليق:

يركز جلسة المصنف الذهني على تشجيع أعضاء الفريق في إصدار استجابات بطريقته عمومية بدون تدخل أحد من أعضاء الفريق مثل مناقشة التكلم أو تدخل أحد المحققين في تصحيح معلومات يقولها المرء المتكلم

3- حكم الأفكار المطلوب:

يؤكد هذه القاعدة على أنه كلما زاد عدد الأفكار كلما كانت هناك فرصة أكبر في استقاء الأفكار الجيدة التي يقود إلى حل المسكلة بطريقته جديدة وغير عادية

4- تحسين هذه المناقشة من خلال الربط بين أفكار متعددة:

يؤكد هذه الطريقة على إثارة حماس المشاركين في جلسات المصنف الذهني عن طريق إضافة أفكار الآخرين بعضهم مع البعض الآخر ولهذا فإن عملية التكامل تعتبر عملية هامة في تحسين وتنويع الأفكار حتى يقود إلى حل المسكلة

مراحل المشكلة بطريقة العصف الذهني

يقوم اعضاء جلسة العصف الذهني بتقديم مجموعة من المشكلات ثم يتم تصنيفها لمعرفة اكبر المشكلات وعلى ذلك يجب اتباع الخطوات التالية

1- مرحلة صياغة المشكلة:

يقوم قائد العصف الذهني بتحديد المشكلة والتصرف على ابعادها والعوامل التي تؤثر فيها ان الاعضاء المشاركون في هذه الجلسة يجب ان يكون لديهم حساسية المشكلة حتى يتمكنوا معرفتها بطريقة واضحة ودقيقة

2- مرحلة إعادة صياغة المشكلة :

يجب ان يقوم باعادة وتقديم المشكلة باساليب اخرى ويمكن ان يتم من خلال طرح اسئلة مختلفة تتعلق بالمسكلة وهذه المرحلة تعد بمثابة ملء فم الحلول التي قد تقود الى الحل

كما ان تلك المرحلة تؤدي الى التوصل الى المشكلة وهذا النوع من التدريب يقود الى اكتساب اسلوب الحوار التحفيزي وتحمل الموضوع بحيث يساعد على اكتساب بعض مهارات التفكير الانشائي

3- العصف الذهني كمشكلة الدراسة :

أ- هي البداية لابد وان يحرص على الافراد المشاركون صنادي العصف الذهني وهي تاحيل الحكم او التردد مسجع المداعم الحر حكم الافكار مطلوب - تحسين المناقشة

ب- يقوم القائد بتهيئة جو المناقشة بحيث يسود جو من الماؤل والمرح والتحرر من الضغوط الخارجية ويمكن استخدام اساليب مختلفة منها اسلوب الاسترخاء او اسلوب الحوار المفتوح لإزالة أي إحساس بالخجل أو الطوف

ت يقوم الاعضاء بتقديم الحلول .ومعنى ذلك ان يكون بعض هذه الحلول
مصححه وطريقة وغير مألوفة .ويجب ان يسمح هذه الحلول ان
الامتلأق بالخيال هو احد نجاح هذه الحلة.

ت يقوم القائد بتدوين جميع الحلول المصرح به بحيث يساهمها جميع فريق
جلسة العصف العظمى ولذا اراد احد ان يصيب اليها سمح له بذلك

4- تقييم الأفكار :

ان توليد الكثير من الأفكار لا يعنى ان جميع تلك الأفكار يمكن ان جميع
تلك الأفكار يمكن مساعد فى الحل ولكن يأتى دور القائد وفريق العمل لتحديد
نوعه الأفكار التى تصلح لحل المسكله .وهنا يأتى دور المصمم فى مساهمه صحتك
قبول الحل الذى تشتمل فى الآتى :

التكلفة.	- القائد المادى.
الفترة الزمنية .	- الآباء
المنفعة.	- الحدة
الأصالة	

وقد اظهرت الطرق السابقة فدره عاليه فى تنمية مهارات التفكير الاستكارى
ويجب ان يهتم المعلم بالتفكير والى المانع الاستكارى لان يساعد على خلق جيل من
الطلاب القادرين على حلها فورا نحو الاستكار

التفكير النقدي في العملية التفاوضية

بعد التفكير النقدي من العمليات المعرفية العليا حيث وصفها ككل من عالمي النص جليهورد ويلوم بأنها نوع من فئة التصورات النظرية للبناء العنصري وبالتالي فإن التفكير النقدي يساعد المفاوض في تنظيم العملية التفاوضية من ناحية الأهداف أو البدائل أو النتائج. ويمثل التفكير النقدي يمثل في القدرة الفرد من التحقق من الافتراضات والبدائل وذلك باستخدام أساليب من المنطق العقلاني وصولاً للحقائق. ويطلق على التفكير النقدي بالتفكير الإبداعي بمرور كان في بعض السمات مثل البرم والطبال والسافير والحكم والقباس. كما يشارك الفرد في التفكير النقدي والتفكير العلمي في تحديد الافتراضات والتعامل مع البدائل والعدوى على الملاحظة المعقدة (Kullen, 1984).

في دراسة قام بها المؤلف (1992) بعنوان قائمة سمات الشخصية الناقدة^١ فإن الدراسة قممت بمجموعة متنوعة للتفكير النقدي منها تعريف أجود حيث يرى أن التفكير النقدي عبارة عن التفكير الذي يقوم على أساس التقييم الدقيق للمعتقدات وليس على أساس ما يصل إلى النتائج مع العلم أن كل هذه العوامل لها علاقة بالوقوف. ويعرف أيرتون وكيمبال التفكير النقدي بأنه منهج في التفكير يميز بالاحترار في الاستنتاج الصحيح الذي يؤدي ما إلى التوصل إلى حل المسألة^٢. ويعرف أوفالدا التفكير النقدي بأنه منهج في التفكير يميز بالاحترار في الاستنتاج ويقوم هذا المنهج على الأدلة المناسبة ويرفض الخرافات ويفضل علاقات السبب والنتيجة ويقر بأن النتائج لابد وأن يغير في ضوء الأدلة والبراهين الحديثة.

وقد رصد المؤلف في دراسته العديد من سمات شخصية الأفراد ذو التفكير

^١ قائمة سمات الشخصية الناقدة: ١- ٢٠

التفكير وادارة الارومات

المعدي من خلال عمليه مسح للتعبير عن المراسات التي كانت مهمته بالتفكير
النفدي . وقد امكن رصد هذه السمات في الجدول (3)

جدول رقم (3)

سمات الأفراد ذوي التفكير الناقد

المصدر	اسم السمة
Cook M 1988	لقد على الاصله
Livingston D W 1987 Hallet G L 1984	فكر على الشك الموضوعي
Neuberg R 1985 De Hoon E 1983	لقد على التمييز المرونة الممنه بسلوك الفرد على التفكير لديه حساسية بعد استلام الفرد على تعبير استلام
Koss M J R 1984	يستند لعدد على تفكيره
Neuberg R 1985 Mazur J 1985	يستند الفرد على الإدراج الفرد على وضع شرايط مستقلة بعد حل استلام
Newman 1986 Mazur J 1985	الفرد على تفكير الفرد على حل المسائل
Brock David S J 1984 Davis P 1985 Smith J D G 1984	يتم بالادوم الاجتماعية بطريقة مستقلة يتم بالفكر المتكامل في التفكير الفرد على وضع شرايط الفرد على مبادئ الاخرين الفرد على اعداد المنوال الفرد على الاستعداد
Halpern B and Adams J 1977 Adams E M 1985	يستند الفرد على التفكير والتفكير والتفكير الفرد على التفكير المتكامل الفرد على التفكير والتفكير الاستعداد الاستعداد
Agar C 1982	الفرد على الاستعداد للتفكير حسب الاخطاء الاستعداد
Halpern D F 1984	معرفة العلاقات التي تفكر فيهم لاهداف التفكير
Fenn R H 1982	الفرد على التفكير المتكامل الاستعداد الاستعداد
D'Angelo 1971 Smith R M 1986	يستند الفرد على التفكير المرونة الامعة الشخصية الفرد على التفكير الأفكار التفكير
Koss M P P 1984	الفرد على التفكير المرونة التفكير التفكير الاستعداد

مميزات تنمية مهارات التفكير النقدي :

يمكن اعتبار التفكير النقدي جزء من عملية التفاوض بل يمكن ان يطلق عليه بالتفكير التفاوضي حيث ان التفاوض لا يتم الا من خلال نقد الأدلة والبراهين والتحقق منطقي العمل وبالتالي يمكن فهم التفكير النقدي بصورة اوسع عندما ننصرف على ميسرات التفكير النقدي والتي يمكن رصدها كما يلي :^١

١- النقد العلمي وعدم النقياد للآراء التواترية :

يعبر الآراء التواترية السائدة بين الناس التي يظنها الصرد ويسدلوها دون الرجوع الى مصادرها الحقيقية او التأكد من مدى صحتها حيث يؤدي الآراء التواترية الى نتائج غير صحيحة للصد وهذا يجعله اسير ما يلقي عليه من المحيطين به في المنزل او العمل ومن هنا فان اهمية تنمية هذه التفكير النقدي الذي لا يسلم بالسيحة او الرأي الا اذا كان هناك ما يؤكدها وهو البحث عن الدليل العلمي الذي يستخدم في الاسترشاد للحكم على الأشياء

2- الابتعد عن النظر الى الأمور من وجهة النظر الخاصة والتعصب لها،

يجب الصرد للحكم على المسائل التي نمرس عليه والمواقف التي يصرن فيها من وجهة النظر التي تحددها مجموعة الظروف التي يعيش فيها مثل المبادئ والقيم والأحكام الخاصة بالجماعة وحكيم ما يباثر تفكير الصرد وحكمه على الاتماء بهذه المواحي وضاد لها ولا يكون الحكم في هذه الحالة موضوعيا مطلقا وإنما يصب الى وجهه النظر الخاصة التي تحددها هذه الظروف ويحار لها وهذا المقصود بالتعصب

وهي دراسة قام بها المؤلف (١٩٩١) لدراسة العلاقة بين التفكير الناقد

١- دراسة علمية أجراها المؤلف

٢- التفكير النقدي كمنهج للتفكير الناقد والعلاقات الشخصية معقول الحكم في كتابي طائر حصاد ١٩٩١

التفاوض وإدارة الأعمال

وتحصيل مستوى التحصيل لدى طلاب الجامعة إن الطلاب يستخدمون مستوى التحصيل عندما يمارسون مهارة التفكير النقدي. وبما أكد المؤلفان الجماعة التي يستخدم التفكير النقدي الجماعة يكون أقل درجة من التحصيل من الأفراد الذين يمارسون هذا النمط من التفكير بطريقة فردية لأن التفكير النقدي يلعب دوراً في تنمية القدرات التحليلية والحدسية وبما أكد القيمة النظرية للاستخلاص العام. كما أن تنمية التفكير النقدي يساعد على زيادة حب الاستطلاع والمرونة العقلية والتعبير عن السد والمباعدة. وبما أكد التفكير النقدي بأسس النظم والاستدلال والاستنتاج المنطقي العقلاني

3- الهدف من أخذ وجهات النظر المتطرفة:

يقصد بالتطرف في الرأي نقطتي النهاية لموضوع يمكن تمثيل الحقيقة فيها بدرجة معينة في النهايتين المتطرفتين. ولهذا فالتفكير النقدي بهيماً بالأدلة العلمية بحيث يؤدي إلى عدم استخدام الأسلوب المتطرف كاستلوب لحل المسألة

4- عدم القفز إلى النتائج:

إن التفكير النقدي بهيماً بفحص الموضوع ومسايرة الاتجاه العام وعدم القفز إلى النتائج دفعة واحدة وبالمالي فإن ذلك يساعد إلى الوصول إلى النتائج بدقة. فالتفاوض البارع هو الذي يحاول عدم القفز إلى النتائج ولكنه بحسبته يلعب حول الموقف المتحيز في سير المفاوضات. ولكن يقوم بذلك يكون أمامه هذه الخيارات هي:

- 1- تجاهل الموقف المتحيز إذا قال لك الطرف الآخر ليس أمامك إلا قبول أو الانسحاب فكيف لك أن تصعد من أنه يعني ذلك بالفعل وإن الأمر ليس مجرد تهديد وما عليك إلا أن تحسب مدى جدتهم عن طريق تجاهل تمسكهم. استمر في الحديث عن المسألة وكأنك لم تسمع ما قالوه أو حاول

التفاوض واثارة والأزمات

ان مصير الموضوع تماما فلو كانوا فعلا جادين سيكررون ما قالوه

ب- اعد بمصير الموقف المحذر على انه محذر بطلع يمكنك في هذه الحالة ان تساعد خصمك على فهم دوافعك فكما حاول ان تفهم دوافعه ان اعانه بمصيرك للموقف يساعد الطرف الاخر على المراجع بكيانه من مافيه ويمكن ان تداول مزارات مثل بالطبع نحن جميعا نسمى معاومتنا قبل هذا التاريخ فان هذا سيكون امراً رائعاً

ج- صدى الموقف المحذر لخصمك ولكن اخبره وهذا هو الاسلوب الثالث الذي يمكنك اتباعه يمكنك ان تقدم الحجج التي تصح الآخرون ان الموقف ليس نهائياً يمكنك ان تقدم له بعض الاسئلة التي تساعد خصمك على ان يراجع من رايه

5- التمسك بالمعالي الموضوعية وعدم الانقياد للمعالي العاطفية :

يقصد بالمعالي العاطفية تلك التي تتضمن اتجاهات عاطفية بعدد القروض العاطفية الموضوعية عن اهدافها الاصيله ويصبح هذا النوع من التصورات هي المناقشات التي تدور حول موضوع المناقشة او كثيراً ما تستخدم في هذه المواقف كلمات ومزارات تحصل المناقشات غير منجبه ولا تؤدي الى نتيجة او حل صحيح ويساعد التفكير النقدي على استخدام الموضوعية اكثر من المواقف العاطفية

ويذكر ان الحالت الانفعالي وهو جزء من الحالت العاطفي عند المناقشة وعندما يحصل فائزاً يسمى مصالحةا وتنتظر مثلاً الى رد فعل وزارة الدفاع الامريكية في اثناء أزمة احتجاز الرهائن في ايران سنة 1979-1981 فبعد بداية الأزمة مبال محرز محمدي متحدثاً باسم المفاوضين في الدور الذي يقوم به القوات المسلحة للامتهام في حل المسئلة ورد المتحدث قائلاً انه ليس هناك تكبير مما يمكنهم عمله فون يرضى حياة الامريكيين للخطر واصناف ان الساجون

التفاوض وإدارة الأعمال

كان يفكر في الإجراءات القاسية التي سيتخذونها بعد إطلاق سلاح الرهائن فالتساجون وقع في خطأ جسيم هو التحلّث بين الحصول على ما يريد مع حدوث خسائر وبين الحصول عليه دون خسائر. فبعد انهما لك وبما عليك تصبح حراً من المسألة. ويذكر ان المركب لا يمكن ان يسير الا اذا تعاون الالبيين في التحديف*.

مواقف التفكير النقدي :

ورغم كل ذلك فان التفكير النقدي يمكن تحجيمه واعاقبه ويمكن رفضه. اهم مواقف التفكير النقدي وهي تتمثل في العوامل الآتية :

1- **الذوجماتية** : قدم مفهوم الذوجماتية مليون روكس (1961) في اطار نظرية عن الفعل المنتج مقابل الفعل المتعلق ولا ينظر روكسش الى راء الفرد ومعتقداته كمصدر وتكنه ينظر اليها روكسش كمعطومة او بسبق متكامل من المعتقدات للفرد. ويرى روكسش ان الناس من حسب نظام المعتقدات ينظمون على متصل احد طرفه يمثل النظام الاعصادي المصوح ويعمل الطرف الاخر النظام الاعصادي المتعلق. ويصف الفرد صاحب النظام المصوح بالمرؤبة والاستعداد لتقبل الآراء الجديدة وحتى المرؤبة كما ينتم هذا النظام بالانساق وعدم التساقي. اما صاحب النظام المتعلق فينتم بالحمود ومعارضه الافكار الجديدة. كما يمكن ان يصم افكارا متناقضة. كما ينتم هذا النظام بوجود افكار تنتم بالسلطبة وفئة الحيلة وصيق الافق والنظرة الهدانية الى الحياة.

2- **الحمود** : ويعنى بالحمود عدم المرؤبة او مقاومة التعبير والإصرار على صحة الاسلوب المتبع للعمل مع التثبت بالآراء ولهذا فهو مفهوم قريب من مفهوم الذوجماتية. ويلاحظ روكسش ان هذا التثبت من المفهومين ولكنه يوضح الفرق

التفاوض وإدارة الأزمات

مبينها هي أن النسبت ومقاومة التعبير هي صفة للحمود هي حين النوحماطية بدل على مقاومة التعبير هي نظام المتغيرات والآراء وعلى ذلك يمكن أن يوصف الشخص بأنه يؤدي عملاً بنصف بالحمود وليس بالنوحماطية وسيمر الأفراد الذين ينضمون بصفة الحمود بأنهم يملكون درجات عالية من التمرس والنسبت والآراء التوافقية وعموماً كلما راد درجة الحمود عند الفرد كلما قل عند التفكير النقدي ومرة يؤكدهم أن صاحب التفكير الجامد يجد صعوبة في مواقف حل المشكلات خاصة في المرحلة المتقدمة وهذا يؤكد أن الحمود يؤثر على العمليات العقلية مثل التفكير النقدي والإبداع.

٦ المسابرة ويسير هذا المصطلح إلى درجة التصنع الفرد الانحيازات المتطرفة منه ويظهر المصطلح الاجتماعي دوراً في تكوين درجة المسابرة عند الفرد فالعناصر الماعلة في تشكيل سلوك الفرد تعرض عليه الطاعة للنظم الاجتماعية لتسهيل صفعلاً كبيراً في محاراة الواقع دون رفضه وبالتالي التوحد معه ليكون جزءاً منه يؤدي إلى عدم الإحساس بالانحراف السياسي أو الثقافي من خلال استعمال التفكير النقدي.

القواعد الرئيسية في عملية النقد

١ - ضرورة الحكم والنقد والتقويم

يرى المؤلف أن عملية النقد والحكم يجب أن تعتمد على عدة مبادئ أساسية

هي

- أ - يكون النقد موضوعياً
- ب - يبرر مواضع القود ومواقف المصنف
- ت - يكون موجهاً إلى الموضوع أو الأفكار وليس إلى الأشخاص

التفكير وادارة الأعمال

ث يستند على محركات ذاتية داخلية وموضوعية خارجية

ج يستند على قواعد المنطق والبرهان الاستنباطي العقلاني.

2- إطلاق حرية التفكير والترجيح بالأفكار التي تتصل بالمشكلة ،

ان إطلاق حرية التفكير يعود الى وضع تصورات تقدمه من خلال خطط تنظيمية يديرها المساهم الموهب للأفراد وبمساعدة التفكير النقدي بشحه يقصر هي الآله والمعلومات او المصائب بين السابح وهذا ما يطلق عليه المفهوم التتابعي (Marris ,&Gibbaon, 1978)

3- الوصول الى عملية التقويم النهائي ،

يتميز المرد في هذا المستوى احكاما حول قيمة الموضوع المراد تقييمه وبما قد حدد هذه الاحكام الصور الكمية او الكيفية لتحديد مدى ملائمة الموضوع للمحركات الداخلية او الخارجية وهذا ما يطلق عليه التقويم النهائي و التحقيقي (Marris , & Gibbaon ,1978)

خطوات تنمية التفكير النقدي

في دراسته قام بها المؤلف (١٩٨١) بعنوان التفكير الناقد وعلاقته بمفهوم مستوى التفكير لدى عبه من طلاب الجامعة ويوصل المؤلف الى تحديد خطوات تنمية التفكير النقدي وهي تشمل في التالي :

الخطوة الأولى : تحديد الهدف والمشكلة

يبدأ هذه الخطوة بتحديد الهدف أو الأهداف التي نوضح المعبرات التي يسعى الأفراد المعروضون الى حلها. ويجب ان تكون الأهداف والمشكلات محددة وان يصاغ بطريقة اجرائية واضحة أو بعد تصياغة جديدة غير مألوفة بحيث يمكن قياسها بطريقة كمية

الخطوة الثانية : معرفة الاغراضات

- يجب تحديد الاغراضات في ضوء الآراء والأدلة التي تم مناقشتها أثناء تحديد المشكلة بمرحلة ان نسم الاغراضات بالمنطقيه والعقلانية وربط مجموعة من المحركات التي تحدثها فريق العمل وهي بأحد مستويين هما
- 1 المحركات الداخلية وهي تشمل في الدقة المنطقيه والانساق الداخلي
 - 2 المحركات الخارجية وهي تشمل في صحة الانساق والتجريب

الخطوة الثالثة : التفسير

يستخدم الأفراد عملية التفسير المنطقي في تحليل وفهم جرديات الهدف بحيث يقود الى الحل ويمكن استخدام التماثل لتفسير المتغيرات مع وضع بصورات يقود الى الحل وينطلق بالتفسير التعرف على المعلومات المعطاة المرتبطة بالعوامل التي تتعلق بالهدف والمشكلة

الخطوة الرابعة : التعويض والتسليم

يحاول هذه الخطوة التسليم بالمنتجات الإيجابية والمصلحة وكذلك يستخدم الأفراد في هذه الخطوة يقوم المناقشات وإصدار مجموعة من الأحكام على البدائل المستخلصة في ضوء المحركات الأتية:

- ❖ الدقة
- ❖ التكلم
- ❖ الوقت
- ❖ الأداء
- ❖ العائد
- ❖ الكفاءة
- ❖ استراتيجيات
- ❖ القيمة المضافة

الخطوة الخامسة: الاستيعاب والاستماع :

يحاول الأفراد التوصل إلى النتائج من خلال المناقشات التي تقوم إلى تعميمات في ضوء موضوعات محسنة للمساكنات التي قدم بها فريق العمل ويتم التعميم من خلال عمليات الاستيعاب والاستماع ويعرف الاستيعاب بأنه القدرة على التمييز بين درجات احتمالات صحة أو خطأ النتيجة التي توصل إليها الفرد أو فريق العمل تمها لمرجحة ارتباطها بوقائع معينة يعطى لهم مع ذكر الأسباب

الخطوة السادسة : بناء المبادرات :

في هذه الخطوة يحاول الأفراد بناء بصورات مساعدتهم على تقديم الحل المناسب من خلال البدائل في ضوء المحركات التي توصل إليها فريق المفاوضين

كلمة أخيرة في التفكير الاستراتيجي:

- إن الكشف عن التفكير الاستراتيجي مسألة هامة في فهم السمات الأساسية في إثارة فريق التفاوض والتي تصبح في الآتي:
- 1 أ التفكير العلمي الواضح عبارة عن الصبر على التفكير المنطقي الواضح العالم في اتجاه محدد ميل المصطلحات الأساسية وعمليه اتخاذ القرار
 - 2 وجهه نظر شكله عبارة عن القدرة على رؤية الصور جميعها متكاملة دون التعرض لأي قيد أو ارتباط مسبب أية مشكلة في المشكلات
 - 3 التعبيرية عبارة عن القدرة على نقل التفكير المحرد فيما يتعلق بالتفاوض إلى صيغ واضحة يمكن أن يفهمها الآخرون.
 - 4 الانفعال المستقل عبارة عن الرغبة في اتخاذ المستقل كمعد هام من وقت إدارة التفاوض والرغبة في تقويم التعبير أو الاختيارات .
 - 5 القدرة على تحمل العنوص عبارة عن القدرة على العمل بمعايية في المواقف التي لا تكون فيها المعلومات بالغة الكفاية وهي عبارة عن اتخاذ القرار في مواقف عدم التأكد أو اتخاذ القرار في مواقف المخاطرة
 - 6 الإحساس بروح الخدمة العامة عبارة عن الميل إلى التصححه بالكشف السريع لحمايه موارد المؤسسة ومثلها إلى وضع الفصل مما كانت عليه عند استلامها من السلف

مقياس التفكير الاستراتيجي

يوجد امامك ثمان عبارات امام كل عبارة ثلاثة اختيارات احرر استجابة واحدة وضع امامه علامة (✓). الا يوجد احده صواب واخرى خطأ يجب ان تكون الاجابة صادقة بالنسبة لك.

العبارة	عادة	احياناً	نقراً
1- أستطيع فهم الموقف التجاري بعد مراجعة شرائحه شرائحه معطياته ومواقفه			1
2- تقوم بتحليل مشكلات المتاجر بطرق متنوعة قبل الوصول لحلولها			
3- أستطيع تقديم البدائل بخصوص أي مشكلة أثناء المتاجر			
4- أخصص المسائل التجارية من جميع جوانبها المختلفة قبل الوصول لحل احرر لها			1
5- أعمل في قياس بالسلوكيات المطلوبة مني			
6- أحرص بدرجة عالية من المقادير			1
7- أحرص على التفرغ في بعد دراسة حالة مشابهة			2
8- أحرص على التفرغ في دراسة			
9- أحرص على التفرغ في دراسة			
10- أحرص على التفرغ في دراسة			
11- أحرص على التفرغ في دراسة			
12- أحرص على التفرغ في دراسة			
13- أحرص على التفرغ في دراسة			
14- أحرص على التفرغ في دراسة			
15- أحرص على التفرغ في دراسة			
16- أحرص على التفرغ في دراسة			
17- أحرص على التفرغ في دراسة			
18- أحرص على التفرغ في دراسة			
19- أحرص على التفرغ في دراسة			
20- أحرص على التفرغ في دراسة			
21- أحرص على التفرغ في دراسة			
22- أحرص على التفرغ في دراسة			
23- أحرص على التفرغ في دراسة			
24- أحرص على التفرغ في دراسة			

ملحوظة: عادة = 1، أحياناً = 2، نكراً = 3

24	22	20	18	16	14	12	10	8
استفراء متوسط			استفراء متوسط			استفراء متوسط		

مقياس التفكير الاستنتاجي

يوجد امامك ثمان عبارات امام كل عبارة ثلاثة اجابات اخرى استجابة واحدة وصح + امامك علامة (+) الا يوجد اجابة صواب واخرى خطأ يجب ان تكون الإجابة صادقة بالنسبة لك

العبارة	صحة	احتمالاً	كثيراً
1. استعمل البرهنة المطلقة أثناء مناقشة المشكلات المتنازعية	+	()	
2. يستعمل على التحصيل مع المتنازعين والتسليم الرباعي	+	()	
3. الفصل المنطق في التعامل مع فريق المتنازعين الذي يحصل منه أو الذي يحصل منه	+	()	
4. ارتاح عندما التحصيل مع الآخر	+	()	
5. في المواقف المتنازعية استخدم التسليم والعمومية ثم انتقل إلى التحصيل	+	()	
6. التحصيل في العالم يستلزم التحصيل العامة لإمكانيات التحصيل فيما بعد	+	()	
7. العلم انفسر عند عرض القائمة العامة ثم انتقل إلى التحصيل بالمرتب	+	()	
8. الفصل الايجاز والتسليم عند التعامل مع المشكلات أثناء عملية التفاوض	+	()	

ملحوظة : عادة = 3 ، جيداً = 2 ، نادراً = 1

استدراج منخفض	12 10 8
استدراج متوسط	18 16 14
استدراج مرتفع	24 22 20

قياس الذكاء الاستراتيجي

إن قياس الذكاء الاستراتيجي يفسر من المفاهيم الحديثة نصيبها التي قدمها علم النفس وإن يقتصر معامل الذكاء الاستراتيجي موقف على نقطة تركيز استراتيجية التفاوض وقياس الذكاء الاستراتيجي في المفاوضات يجب على رئيس التفاوض أن يحسم على الأسئلة الأنية "بهم" أو "بلاه" (بهم) بمعنى درجتان أما (7) فمعدل درجة واحد

البيان	أحياناً	دائماً
1. هل قدمت التوسط بوعي عند توريد رسول البه كسبب لمفاوض		
2. هل تعرف خصائص استراتيجية التفاوض المتضمنة في	1	
3. هل ترغب بكل من فريق التفاوض المتفاوض في نفس النظرة إلى الانهاء الاستراتيجي البناء عملية التفاوض	1	
4. هل استراتيجية التفاوض على درجة من الوضوح بحيث يمكنك وفريق التفاوض معك توافقاً على أداء عملية التفاوض	1	
5. هل تطبق ما تعلمه من استراتيجية التفاوض في الواقع أثناء سير لمفاوض	1	
6. هل تستخدم الاختصاصات التي تعلمها في مجال استراتيجية التفاوض	1	
7. هل الاستراتيجيات التي تستخدمها في التفاوض فائدة ولهم جميع استراتيجيات متضمنة	1	
8. هل تراجع الأداء الفعلي لاستراتيجية التفاوض في ضوء النتائج والخصائص	1	
9. هل تتوهم إذا ارتبطت التفاوضية استراتيجية التفاوض محددة واضحة ليس	1	
10. هل تعدد استراتيجية التفاوض المتكاملة بوضوح في المفاوضات	1	
10 11 12 13	14 15 16	17 18 19 20
مستوى الذكاء الاستراتيجي	مستوى الذكاء الاستراتيجي	مستوى الذكاء الاستراتيجي

الفصل الثالث

الجوانب الدافعية والوجدانية

في عملية التفاوض

المقدمة

الحاجات الانسانية من منظور إسلامي

الصمود والخلق المتين المرتبط بمواقف التفاوضية

مقياس خلق التفاوض

الجوانب الدافعية والوجدانية في عملية التفاوض

مقدمه :

يعد سلوكيات التفاوض من سمات المهارات المعرفية لدى الفرد يحصل في ميدان التفاوض فان هذا الفصل يحاول ان يصح تصوراتنا على الجوانب الدافعية والوجدانية للتفاوض

لقد اهتم علماء النفس بالدافعية حيث اعسروها هامة في تفسير السلوك الانساني في مواقف الحياة المختلفة . ويوجد اعتراف متزايد من جانب رجال التفاوض بان العملية التفاوضية تتأثر بدوافع وحاجات المتفاوضين

تعريف الدافع :

يعرف الدافع بأنه حالة داخلية عند المتفاوض توجه سلوكه ويؤثر عليه والدافع عامل معاني يعمل على توجيه سلوك المتفاوض أي يحرص لتحقيق الحاج في الموقف التفاوضي . ويمكن ان يقال ان الدافع هو حالة المود وعدم الانزاع التي يستر بها المتفاوض وعليها فانه يسلط نحو الهدف التفاوضي ليحقق الحاج له وتمثل الدافعية في ثلاثة وظائف تلخيصها كما يلي :

أولاً : يسلط الدافعية سلوك المتفاوض ويسمى من حالة التسكون الى حالة التحركه لان الدافعية تيسر عن وجود حالة عدم الانزاع بين المتفاوض وبينه الخارجية .

ثانياً : الدافعية عامل توجيهي أي انها توجه سلوك المتفاوض نحو تحقيق الحاج في المفاوضات .

التفاوض وإدارة النزاعات

ثالثاً ، الدافعية بمسألة الصحة التعريفية وهي تعتبر عملية راحته بعيدا
المفاوض في معرفة أين وضع قدمه وأين سيضع رجليه التامة هي الخطوة الثالثة
في المفاوضات

الحاجات الإنسانية من منظور ماسلو :

قد ماسلو نظريته لتفسير الحاجات الإنسانية بمسألة عامة وبحاول المؤلف
مطابق النظرية هي مجال التفاوض ويعتقد ماسلو ان علم النفس هو القوة
الباقية والمفهوم انشاء تفاعله مع عناصر بيئته والتي تحصل في الموقف
التفاوضي بحيث يسعى إلى تحقيق ذاته

واقترع ماسلو ان حاجاتنا مرتبة بترتيب هرمي على اساس ثوبها وهي
لقاعدته الهرم سطح الحاجات الخمس لوجية وحاجات تقدير الذات وحاجات تحقيق
الذات وهما من الحاجات الخمسة وقد تم رصد الحاجات في الشكل (2)

ويعتقد ماسلو بان الشخص يحتاج الى 85 لإرضاء الحاجات
التمويلية وهدا يوصلنا الى (70 من الحاجة للأمن (9 الى الحاجة
للإنتماء 10 الى الحاجة الى تحقيق الذات

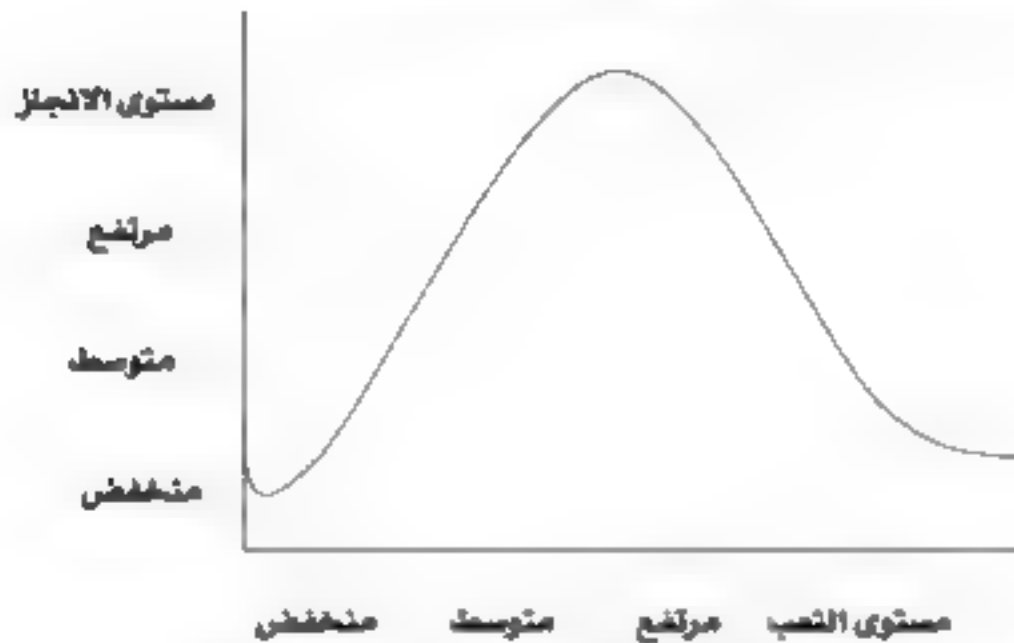


شكل (2) ترتيب الحاجات في ضوء نظرية ماسلو

١. الحاجات الفسيولوجية :

يولد الإنسان وهو مزود بالارث البيولوجي الذي يضمن له البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية وهي هامة لبناء الفرد وليس من الضروري اتباعها كلية وللمت الاماكت المربويه المتنافسه دورا هاما في اضرار تلك الحاجات وهي تختلف من ثقافة بعملية المستنة الاجتماعية الاعراف والقيم

واتبع تلك الحاجات هاه هي عملية التفاوض هالفرد لا يستطيع التفاوض على صفة خالته او سجد قرار وهو لم يأخذ قسطا من النوم العميق او سيجر في التفاوض وهو من مجهد وقد اظهرت النتائج ان الإبحار يستحسن مرادة الحب والعلاقة هي علاقة مسحه تتمثل في الشكل (٢)



شكل (٣) علاقة مستوى التعب بمستوى الإنجاز

ويصبح من الشكل ٢ ان مستوى التعب المبسط يؤدي الى مستوى مسحسن من الإبحار ويبلغ أقصى مستوى ابحار عند درجة متوسطة من التعب .

التفاوض وإدارة الأزمات

أما في مستوى التصدد المربح يستحسن أداء الفرد وهذا يؤكد ان المفاوض بعد عدة ساعات يحتاج الى قسط من الراحة وتحديد الهواء وذلك يمكن ان يسرع في وتو قللا لتسريع نشاطه العقلي .

ويمكن استخدام تكتيك الإرهاق الحسدي لإجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة معجدة ذهنا وجسمانيا ان الحاجات الفسيولوجية تحت في سوء نظره مماثلو يمكن استخدامها في التفاوض تحت معنى تكتيك الإرهاق الحسدي " (١)

ويستخدم كثيرا في الشركات متعددة الجنسيات او دولية المباط هذا التكتيك في مفاوضاتها مع الوفود التجارية الزائرة لها من دول العالم الثالث . حيث يقوم الشركة التابعة لها خاصة في الاماكن المستطرفة وتصواحي للوقوف على خطوط ونظام الإسراع للسلع التي سوف يتعاقدون عليها وهي الوقت نفسه اعداد برنامج سباحي وبرهني تلي ويعد لساعات متتالية من الليل مع التفاوض مع عدد من كبار شركات الشركة التابعة ماهراد الفريق المفاوض خاصة في ارتدادهم الى مناطق شراء اللوازم المنزلية والعائلية والهدايا الرمزية المختلفة التي سيغود بها افراد الفريق الى بلادهم

ومن ثم بعد هذا الإرهاق الحسدي لن يكون في مقدوره افراد الفريق المفاوضي عمل أي شيء بطرا لصيق الوقت وعدم القدرة على التركيز ومن ثم فانهم لن يحرصوا على القيام بمفاوضات شديدة بل مجموعة من التوقيع على ما يرضي عنهم من اتفاقيات تضمن عادة شروط شديدة الاجتهاد (سلو) مما كان عرض عليهم قبل سفرهم للخارج ومن ثم يعود افراد الفريق معهم اتفاقيات ثم يرى المورد او تمتد اليها ايدي غيرهم

١١١ حسن المصري نسبة لليونان الموسومة ١٩٩٣ ص ١٥٥ - ١٥٧

ولعل هذا الموقف ينبغي قبل مصر المصير، التفاوض الحصول على برنامج
معتمد لجلسات التفاوض ولا يفضل أية مفاوضات أو زيارات إلى مناطق الإنساح إلا بعد
الانتهاء من التفاوض وموقع العقد بشكل مبدئي حيث يجب توقيع العقد النهائي
في أرض الوطن بمعرفة المسئول الذي أوفد هذا المصير

2. حاجات الأمن :

ويقصد بالأمن عدم تهديد حياة الفرد من الاضطراب الخارجية أو الداخلية
على حد سواء . والحاجات للأمن تأخذ أشكال متعددة . فهي نفس لتجريح الجامعة
الحصول على وظيفة ثابتة . ومعنى لرجل الأعمال أن يكون لديه رصيدها في
المسك . ومعنى لرجل الأعمال أن يكون لديه رصيدها في المسك . ومعنى لرجل
مريض شهادات تأمين على الحياة . ولكن معناه نفس لرجل التفاوض أنها نفس
الحصول على الأمن لصالح بلده وعلى هذا الدافع في مؤتمر مدريد حيث أن الأمن
المستأجل بين الجانب العربي والجانب الإسرائيلي فكان شعاره " الأرض مقابل
السلام " وعموما فإن الحاجة للأمن تدفع أفراد الوطن على الاستقرار العاطفي
مما يتيح لهم أن يسكنوا ويبدعوا . وقد اتسرت بعض التماسات إلى أن الحروب لها
تأثير سيء على نمو الإبداع . لأن الحروب تؤدي إلى المسك والظروف والضرع
والفرقة في التفكير والمثابة في استلاب الحياة . والتفكير في اللحظة التواضع مع
نفس في التفرغ . وبالتالي لتحقيق حاجات الأمن في الموقف التفاوضي يجب
أن يتبنى المفاوضون شعار " اهدئ بيدك لا علمك التساخي واتسع بصحتك .
تسبح معا . ونحيا معا . ونبتغي معا " .

3. حاجات الحب والالتقاء :

عندما تسبح الحاجات الماضية يسيطر حاجات الالتقاء والحب ويعرف
موراي (1988) الالتقاء بأنه اتحاد الفرد إلى فرد آخر وأن يستطيع بالتفاوض

التفاوض وإدارة الأزمات

معه ويتولد اليه ويخلص له. والنوافع للأسماء هو اجتماعي في تكوينه والافراد ذوي النافع الى الأسماء يحصلون العمل مع الاصطفاء المختصين ويظهر هذه الحاجات في التفاوض على شكل مكسب مكسب النصف والاحترام المتبادل. ويقوم هذا التكتيك على شاعره اساسيه هي ان التعامل مع الناس وهو تكتيك يؤدي الى احترام حاجات الامن والحب وهو يقوم على مكسب الخصم او تحييده وفي كل الاحوال يسعى على رجل التفاوض الناجح ان يمتص مفرغه بالطرف الذي سوف يتفاوض معه وان يعمل على مكسب مفرغه وسدائه واحترامه وتقديره ومن ثم تنازله في مرحلة لاحقة حتى يمكن حل القضية التفاوضية ، ومعظم المكاسب والعوائد بشكل متكامل

4. حاجات تقدير الذات

الحاجات للتقدير تكسب اهمية كبيرة لانها تؤدي الى خلق مساهمات ايجابية نحو ذاته وبالتالي فهي تؤدي الى الثقة بالنفس مما يسمح بتكوين مفهوم ذات انساني وهذا بدوره يساعد على النجاح والامجاز والنمو. اما اذا فشل في اشباع حاجات التقدير يؤدي به الى الإحساس بالعجز وفقدان الذات وقد يحل لديه احساسا بالاعتراف والكسر التكتيكات شيوعا التي تؤدي الى احترام حاجات الذات ويطلق عليه تكتيك اجعله باكمل فاعلمه من التكتيك وهو احد التكتيكات السبعة الدسقاء التي يستخدم في احراق الأسواق التجارية عندما يكون السوق شبه مغلق او حينئذ ماضى شديد القوة والذهاب ويحاطت هذه التكتيك عقل الطرف الآخر وكذا وجدانه العاطفي وذلك عن طريق حسن استغلاله والحماوة به والمعاملة الطيبة له

5. حاجات تحقيق الذات :

محدد الفرد يوما لتحقيق ذاته من أجل إطلاق قواه الكامنة الخلاصة وهو يرتبط غالب بأهداف يصنعها الفرد ويسعى للوصول إليها بشرط أن يكون ملوك الأهداف مسقة مع قيراته المعرفية وهذا الانساق غالبا ما يساعد الفرد على الفبال وصولا من أجل تحقيق الذات ويمكن تحقيق الذات من خلال بناء " جسر من الذهب " يجر عليه خصوصك الماوسون

إن بناء جسر من الذهب يعني أكثر من مجرد تقديم القراح مصرى لتطرف الآخر فهو يعني أولا اشتراكهم في التوصل لهذا الانساق وثانيا التطرف طبعا وراء مصالحهم الواضحة لمحاولة إرضاء رغباتهم الأخرى عبر التلموسة مثل رغبتهم في الاستقلال أو تحقيق الذات وبالتالي بناء جسر من الذهب قد يعني أيضا مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجههم عندما يراجعون عن موقفهم المبدئي فإن نجد لهم طريقة يستطيعون بها أن يمددوا الانساق لأغرائهم فكما لو كان مصر لهم وقد ظهر هذا بعد حرب الخليج فقد انصرفت الولايات المتحدة الأمريكية في الحرب وانصرفت الجيش السعودي وكذلك الجيش المصري والسوري والجيش الكويتي كل هذا الانساق اعطى تحفيضا للذات للحيوس التي طاشت معركته تحرير الكويت في أنها انصرفت وكان لها دورا ممبرا في هدد الحرب

6. حاجات الفهم والمعرفة :

وتقع ملوك الحاجات في قمة الهرم وهي مصر من أرقى أنواع الحاجات وتتمثل حاجات الفهم والمعرفة هي الحاجة إلى الإيجار والتصوق والاستكشاف والتنافس والمناحة ومن أجل ملوك الحاجات بمجاهد الفرد لأخيراها من خلال وسائل الفهم والتحليل و التركيب التي منه لكن يندع ويخلق أشياء جديدة من وقائع جديدة .

التفويض وإدارة الأعمال

ويرى ماسلو أن المدينة المأهولة اليومياً هي المكان الذي يوجد فيه قدر وافر من الطعام ويسرع الفرد إلى التفكير إذا أمن حاجته من الطعام وهو يمكنه أن يحقق ذاته في ضوء الأمن الشاح له وهكذا يستكشف أنه يمكن أن يحدث بوقف النمو عند مستوى معين أدنى من مستوى تحقيق الذات والمعرفة وقد يستمر ذلك عن الصلة بمصلحة من الشخصية غير المصلحة ويعتقد ماسلو أن عدم اتباع تلك الحاجات السابقة يؤدي إلى الآتي :

أ عدم اتباع تلك الحاجات يعوق الصحة النفسية

ب تحديد وإعادة إشباعها يؤدي إلى الطلب على المزيد .

ج تحسن هذه الحاجات بالنسبة للأشخاص من الناس

ورغم أن التناقض هامه في المفاوض لأنها تدفع المفاوضين لإنجاز المهام المطلوبة ولكن الدرجات العائيه التي يتجاوز طاقاتهم قد تكون ذات تأثير عكسي في نجاح المفاوضات ولهما شأن مهم بعض من المتغيرات يمكن أن تصاف إلى الصلبة التفاوضية مثل الصعوبة والخطو القمعي الذي يصاحب ويلزم المفاوض

الضغوط والخلق النفسى المرتبط بالمواقف التفاوضية

المقدمة :

يلعب الموقف الباشية من الموقف التفاوضى دوراً هاماً فى عملية التفاوض
هالمفاوضون لديهم الرغبة الصادقة فى نجاح المفاوضات ولكن الظروف المحيطة
والتي تحصل فى الموقف التفاوضى وإطراف التفاوض والمصية والهدف التفاوضى
يمكن أن تكون ذات ضغط عليهم ولها فإن تقديم ورصد للمتغيرات أو العوامل
التي تحدث الصعوبات يمكن أن تساعدنا على فهم أعمق لعملية التفاوض

ويجب أن يؤكد على أن العصر الذى نعيش فيه عصر القلق والصعوبات
النفسية نتيجة مراد السرعة فى زرع الحياة وبما العمل فى قمة اهتمام الناس
وبدوية فى تستطيع الفرد أن يحقق حاجاته الاجتماعية والسحرية والصعوبات
صايرة عن العصر الحديث للطاقة التكيفية لكل من العقل والجسم فإذا كانت
هذه الطاقة يمكنها احتواء المتطلبات الخاصة بها فإن الصعوبات يكون ممبولا
ومعبدا أما إذا كانت لا تستطيع بسبب وجود الاستياء الماثلة فإن الصعوبات
تكون ممبولا وغير مفيد بل يصبح صارا بالفرد

ولكن هل فكرت ماهى مسببات الصعوبات النفسية التي تؤثر عليك مما
يفكرين ذلك عليك أثناء المفاوضات ؟ ولكن نرى أنك من عباء الإجابة يجب أن
تؤكد أن الأسباب كثيرة منها أسباب عامة وأسباب فى مجال العمل بل ويوجد
سباب مرتبة وغير ذلك ويمكن أن يقدم بعض من هذه الأسباب التالية ١

١. المشكلات التنظيمية :

من الأسباب العامة للصعوبات فى مجال العمل سوء النظام الذى يعود إلى

١ : أ. محمد مرتضى الصعوبات النفسية (١٩٨١) ص 50

التفاوض وإدارة الأعمال

التأخير في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأمور العمل وهذا التأخير بسبب صياغ الوقت الذي يعمل إحساساً بالصعق .

2. عدم كفاية الموظفين ،

حينما يوجد موظفين غير أكفاء وخاصة الجدد منهم فإن ذلك يعني تحمل الموظف الآخر أعمال تصرف قدراته أو حينما يحملوا قدرات أصعب من مسئولياتهم متنوعة ، مما يسبب ضغطاً إضافياً عليهم .

3. ساعات العمل الطويلة ،

إن العمل لمدة طويلة يكون مملاً ومرهقاً فالجسم الإنسان له إيقاع طبيعي يرتبط بتكوينه ويساعده بصفحة محبة مع الأربع والعشرون ساعة اليومية أو من المعروف أن هناك وقت يكون فيه عملة السماء الجسم في قممها ووقت آخر يكون فيه عملية البناء هي أقل مسئولياتها ، وبالتالي إن معرفة الفرد بهذه الاتجاه تساعد على التخفيف من الصعوبات النفسية

4. المواجهات المتكررة مع الرؤساء ،

تعتبر العلاقات غير الوافقة مع الرؤساء أحد المصادر الهامة للصعق خاصة إذا كان هؤلاء رؤساء من الذين تسمح لهم ظروفهم بأن يؤثروا على حياتنا مادياً من حيث المراقبة أو دواهي ماله أخرى ومن مسببات الصعق أن الرئيس ينادي في نفسه ويسدخل في عمل الآخرين ولا يسمح لأحد باتخاذ القرارات وسلوكيات مثل هذا الرئيس تؤدي إلى الشعور بالإحباط مما يقلل الحماس والرغبة في الابتكار

5. كثرة العمل وضغوط الوقت ،

قبل من الناس يؤدون بطريقه العمل عندما يكونون تحت ضغوط مستمرة ، ولكن الغالبية يحتاج بالاضافه الى الاحازاب والاسراجه المصاده لالتقاط الاناس واسترخاء العقل بعيدا عن العمل ليحدد سبيلا لتحديد المساط

6. القيادة غير المناسبة ،

يباين انحاء الناس في مدى تعلقهم للقيادة الحارمة وبطبيعة الحال فان القادة يختلفون في اساليبهم فمنهم من يستخدم الاسلوب الدكتاتوري ومنهم من يستخدم الاسلوب الديمقراطي منهم من يستخدم الاسلوب الموسوي ، فالسلوك القياده الفاسد يخلق فجوة بين الافراد والإدارة ومسح صراخ عن الافراد بعضهم مع البعض الآخر كل هذه الاشياء تخلق حالة من الضغوط النفسية على الافراد ،

7. العامل النفسي ،

يرى علماء النفس ان ضغوط العمل لا تحدث للفرد نتيجة الضغوط ، بل بسبب الشخصية دورا هاما في زيادة الضغوط فالفرد ذو الشخصية العصابية او البيكونامية يكون أكثر استهدافا لضغوط ويمكن تخفيف نسبة العمل عن طريق الاختيار والتوجيه والتدريب البناء العمل

8. الذكاء ،

يرى علماء النفس ان ارتفاع نسبة الذكاء يقلل من ضغوط العمل حيث تلعب الذكاء دورا في اكتساب المهارات الحركية اللازمة في العمل مما الهن التي تتطلب قسرا من التكرار الالى الافراد ذوي الذكاء المتوسط يمكنهم ان يتحسروا في مثل هذه الاعمال

9. الإنهاك النفسي :

يعتبر الإنهاك النفسي من العوامل التي تؤثر على أداء وبنحاز الفرد بطريقة سلبية . ويؤدي الإنهاك إلى تبييد الطاقة النفسية أثناء قيام الفرد بحل المسكلة التي تواجهه . وغالباً ما يكون الأفراد كبير من الطاقة ولين انبهارهم أقل من غيرهم . ويحدث الإنهاك نتيجة تكرار العمل التومي مما يحدث نوعاً من الملل أو القيام بالعمل لفترة طويلة دون الحصول على إنجاز (Freuden berget, 1974)

ولكن ماذا يفهم بالإنهاك النفسي ؟ يعرف الإنهاك بأنه " حالة من الانغراس العاطفية والتعبية والعملية المرتبطة بالطاقة الحيوية للفرد وادنية في الأعمال التي يقوم بها " . ومؤكّد الدراسات التي قدمها العديد من الباحثين (مثل Robert, 1978 & Piens and Katrey) على أن إنباجية أعضاء المدرس بالجامعة والعاملين في مجال الخدمات بمافس مريانه درجات الإنهاك العاليه . حيث أن الأفراد ذوي الإنهاك المرتفع غالباً ما يسهرون بالتموير والإحباط والملق ولا يحبون عملهم . وغالباً ما يرددون عند اتخاذ القرارات السلبية

ويعتبر الإنهاك من المفاهيم الحديثة نسبياً في ميدان علم النفس حيث ظهرت مجموعته من الدراسات تؤكد على أهمية الإنهاك ودوره في أداء مهام العمل . ويحدث الإنهاك بسبب عدم كفاية الفرد في المهمة التي يعمل فيها . وبسبب تكرار العمل بصورة رتيبة تؤدي إلى الإحساس بالملل ، أو بسبب سمحه بين الفرد وزملائه أو رؤسائه في العمل . ومؤكّد الدراسات التي أجراها بثر وأرسون أن الإنهاك يتكون من ثلاث مكونات هي

التفويض والدائرة والأرchet

المكون البدني :

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال عدة مؤشرات المرض التي تسبب
المرد مثل عدم مرآة مرآة البرد ، وجع في الظهر أو الراس ، الحالات المرضية
الضخيمة . (Dilley, 1979)

المكون العاطفي :

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال الشعور بالإحباط والقلق والتوتر
المستمر سرعة الانفعال والعصب سرعة التهيج والبكاء الانحسار السلبية نحو
الموضوعات المتعلقة بالحياة ، عدم الثقة بالنفس فقدان المرد على العمل
فقدان هبة الذات (Scuderv man, 1979)

المكون العقلي :

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال إبداء المرد المقاومة عند الذهاب
إلى العمل وسحب المرد بأنه كثير النظر في الساعة ، عدم الرغبة في الاتصال أو
التعرف على أحد غير ممن عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بحياته ومسئولته ،
وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية لديه الرغبة في التهرب من الواجبات التي
يفرضها للآخرين (Maslach, 1976)

القلق :

بعد تظاهر القلق من الظواهر الأساسية التي ماثلتها العديد من المراحل
في ميدان علم النفس أن ارتباط القلق بالأمراض حمله أحد المكونات الأساسية
في المساهمة الأساسية ويرى جيمسورد أن القلق عبارة عن القضاة التي تسير
إلى المهج وعدم الاستمرار ومري دافيد شيهان (1981) أن القلق ينقسم
إلى نوعين النوع الأول فهو الذي يحير الناس في الأحوال الطبيعية فكرر العمل

التعويض وإدارة الآلام

على الصعق العنسي أو الخطر عندما يستطيع الإنسان أن يميز بوصف شيئا يتهمد منه أو سلامته . ويعني هذا القلق الذي يكون استجابه سويه للصعق من خارج الفرد القلق خارجي المسد أو القلق المسد . وهناك نوع ثان من القلق يسمى داخلي المسد . وهذا النوع يطبق عليه مرض القلق ويسمى ان صحابه قد ولدوا باستعداد وراثي له . ويسمى دافيد تيهان مع فرويد في تقسيم القلق حسب يهنايد فرويد ان القلق ينقسم الى محض الاول اطلق عليه القلق الموضوعي وهو عبارة عن رد فعل لخطر خارجي فمصدر الخطر في القلق الموضوعي يوجد في العالم الخارجي وهو خطر محدد أما الصعق الثاني فهو القلق العصبي وهو خطر شام غير معروف وهو خوف عام من غير مفهوم لا يستطيع الفرد ان يسميه او يعرف سببه فهو خطر غامض داخلي (فرويد 1902) .

وترى هورني ان القلق استجابة انفعالية موجهة الى المكونات الأساسية للشخصية ومنهم البنية التي تبحث الفرد اسهاما انفعاليا في سادة القلق . ثانيا من مصيبات وساقصات وانها فان شكل فرد يولد وتنبه امكانيات تكبير للمصو والبطور للبيئة . ثلثا حل القلق فحينما يكون البنية غير مهددة للفرد بساقص تلبية مساعر الاحساس بالقلق ولكن حينما يكون التنبه تلبية بالتوان الإحباط والحرمان والساقص والتعبد والتهديد تجعله يستمر مساعر الاحساس بالقلق

وقد كتبت الأبحاث التحليلية العامة لكامل وشاير عن وجود نوعين من معاهم القلق اطلق عليها سمه القلق (Trait Anxiety) وحالة القلق (State Anxiety) (Spielberger 1966) . ويعتبر النوعان الاخير من (نوع القلق) شيوعا في التراث السيكولوجي . ويصور حالة القلق طرف ذو حالة انفعالية معبرة وهي تسمى بمساعر دامة من التوتر والموجس بدركها الفرد نوعي كلما انها

أولاً : الموقف الصاعق :

1 - الخلق المنحصر في وجود الموقف الصاعق . يحدد من الأفراد المتأوصين
دوى الخلق المنحصر بمنحصر أذاؤهم وإمجارهم المتأوصين

2 - الخلق العالي وفي وجود الموقف الصاعق . يحدد من المتأوصين دوى الخلق
العالي يتدهور أذاؤهم وإمجارهم المتأوصين

ثانياً : الموقف العادي :

1 - الخلق المنحصر وفي وجود الموقف العادي . يحدد من المتأوصين دوى الخلق
المنحصر يتدهور أذاؤهم وإمجارهم المتأوصين .

2 - الخلق العالي وفي وجود الموقف العادي . يحدد من المتأوصين دوى الخلق
العالي بمنحصر أذاؤهم وإمجارهم المتأوصين

علاقة الخلق بالخطر :

يحدد العلاقة بين الخلق والخطر شكل المنحصر وهذا موضع في الشكل (٩)

ويمكن تصنيف العلاقة المتحيزة بين القلق والهمم في اثنى مرحلة الطموحة تحدث فيها درجات عالية من القلق بسبب وجود حمراء متعددة مثل خمر الانعزال والخوف من المواقف الجديدة والتربية ويتناقض مستويات القلق في نهاية المراهقة وبداية الشباب نتيجة التكيف مع مواقف الخطر واكتساب خبرات جديدة وظهور التفكير الحر العقلاني والتفكير الناقد واكتساب مهارات التعامل الاجتماعي وظهور القسم والنيل المثالي والضمير وهي حالة السبحوحه فان مستويات القلق تزداد مرة اخرى بسبب التواعد ونقص الذات وظهور الامراض والحمود المكروى وظهور امراض القلق مثل قلق الموت

مقياس قلق التفاوض

يمكن رصد قلق التفاوض وصمه الى قائمة القلق التي يجرى بها المرء حيث ان موقف التفاوضي يعبر عنه من قلق الموقف ويمكن الإجابة عن المبررات المثالية وهي تعبر عن درجة قلق التفاوض من الموقف التفاوضي

تقارير الإدارة لأرباب

العبارة	أوافق	لا أوافق	أرفض
1. المؤلف المتخصصية تستوعب بسهولة			
2. أصبح عصبيا عندما أواجه مؤلف غير متوقعة أثناء المناقشة			
3. أنا شخص متحمس إلا أنني أحتاج عندما يواجهني أستاذ غير متوقع			
4. يولد لدى أعضاء البرنامج عدم طيل العملية المتخصصية			
5. أعتبر نفسي خائف من التحدث أثناء مواجهة مع المتخصصين من المجالس الأخرى			
6. أستطيع بالتفصيل تقديم وجهة نظري للمتخصصين الآخرين			
7. أعتبر بالتفصيل عند مناقشة جميع المتخصصين الآخرين			
8. أعتبر بدائي عندما أتكلم عن شيء لا أهتم في المناقشات			
9. إن لا أظن أنني لن أكون عصب			
10. أعتبر الوقت قصير جداً أثناء مناقشات			

تعملني أوافق = 3 درجات لا أوافق = 2 درجة أرفض = 1

الدرجة		
30 28 26 24	22 20 18	16 14 12 10
عدد محققين	عدد متوسط	عدد عالي

الفصل الرابع

دور القيادة والمزاج في العملية التفاوضية

مقدمة

تعريف القيادة التفاوضية

الكاريزمية ونجاح القائد في المفاوضات

الكاريزمية ومهارات الاتصال الفعال في الموقف

التفاوض

النمط التفاوضي

دور المزاج في التفاوض

الخصائص المراجعة للمفاوض

مفاهيم التفاوض

دور القيادة والمزاج في العملية التفاوضية

مقدمة :

في هذا الفصل يحاول المؤلف ان يتحدث عن القيادة التفاوضية والباحية المتراجمة للمفاوض. فلا يمكن ان نسم عملية التفاوض دون ان نكون هناك قائد او ميسرو له رومه واصحه . ومنطلق هذا الفصل من خلال شعار سماء الفائدة هو " لا يمكن ادرة الناس ان بالامكان ادرة المحرومين " مما الناس فيبحث ان يصادوا ان تحديدات القيادة التفاوضية بعائج الكيفية التي يستطيع بها القادة ان يحموا عملية التفاوض تحوز اشياء غير عادية . ان هذا بعائج الممارسات التي يسمونها القادة لتحويل العرض المتحدده الى نجاحات مدرة في عملية التفاوض ولكن ماذا يقصد بالقيادة وما هو القائد ؟ انها مفاهيم متعددة ومختلفة ان علم النفس الاجتماعي يمكنه ان يساعدنا لتقديم بعض المفاهيم عن القيادة

تعريف القيادة التفاوضية :

- 1 القيادة عملية استنارة الجهود المبسركة التي تتم من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد بحيث يمكن صياغة هذه الجهود لطرق الاهداف التفاوضية
- 2 القيادة هي المباداة في خلق التفاعل للبيئة الطبيعية ككثرة من عملية حل المشكلة التفاوضية
- 3 القيادة هي المباداة بالقيام باجراءات جديدة من اجل تلويح الاهداف التفاوضية فهي قوة اجتماعية موحية

تعريف القائد :

- 1 القائد بانه الفرد الماسط به توجيه التعاليات في الموقف التفاوضي باعتباره احد فريق التفاوض

2- القائد يابه الشخص الصادر في التأثير على فريق التفاوض الآخر من أجل بلوغ هدف معين في موقف تفاوضي معين. والقائد الناجح الذي يعرف أوراق اللعبة التفاوضية وذلك من خلال معرفة عناصر القوة والضعف الذي يمتلكها وكذلك من خلال معرفة عناصر القوة والضعف الذي يمتلكها وكذلك الذي يمتلكها الخصم

الدعاء الاجتماعي للمفاوض الناجح :

إن المفاوض الناجح الذي يطلق عليه القائد يسمى بالدعاء الاجتماعي الذي يسمح له بالتفاعل البسيط مع فريق التفاوض ومع الفريق الخصم ، ويتلخص الدعاء الاجتماعي في التسلط الاجتماعي الصحيح وتفاعل المفاوض مع الآخرين ومدى نجاحه في كفاية الاجتماعي ويعرف الدعاء الاجتماعي بأنه حسن التصرف في المواقف الاجتماعية والتصرف على التصرف على الحالة النفسية للمفاوض الخصم والمبادرة على تدكير الأسماء والوجود وسلامة الحكم على السلوك الإنساني والتصرف على فهم تدكير الأسماء والوجود والاشترار مع الآخرين في مزاجهم ويظهر الدعاء الاجتماعي في المواقف الآتية

أ- المواقف الاجتماعية تتضمن السهولة مع الآخرين والالتزام باخلاقيات المجتمع ومسايرة العناصر الاجتماعية والامتثال لقواعد التصبب الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السليم والعمل لخير الجماعة مما يؤدي لتحقيق الصحة الاجتماعية .

2- الكفاءة الاجتماعية تتضمن الكفاءة الاجتماعية وسد كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبين الجماعة لأشباع الحاجات الشخصية الاجتماعية (حامد زهران 1978 | 1)

الكاريزمية ونجاح القائد في المفاوضات :

قدم الكاريزمية رونالد زيجر* وبهرتها بأنها " القدرة على التأثير في الآخرين بحريتك انصالاتهم وتفهمهم للمبدأ بالفعال او مساندة محببة الكاريزمية وزراء الصحاح في مجالات السياسة والإعلام والقيادة بأبواعها ومسؤولياتها والملاهاب المسائلة بين الأفراد والكاريزمية هي في اجادة محمد من المهارات الاجتماعية المتعلقة بالاتصال

الكاريزمية ومهارات الاتصال الفعال في الموقف التفاوضي :

تلعب الكاريزمية دورا هاما في الموقف التفاوضي من خلال الاتصال اللغوي وغير اللغوي ويمكن التعبير عنه كالتالي :

1- التعبير الإنفعالي : يسمي المفاوض الناحح بأنه يستطيع التعبير عن انفعالاته ومساعدته بطريقة لطيفة وبصدق المفاوض ذو الشخصية الكاريزمية بالتعبير الواضح لتعبيرات الوجه وتيرات الصوت فكما انه يسمي بالحيوية والحركة فكما انه قادر على ان يجذب انتباه الخصوم ويسير مساعرا لباعه

2- الحساسية لانفعالات الآخرين : اذا كانت القدرة على التعبير عن انفعال هي احد جوانب الاتصال الانفعالي فان الحاسه الاخر هو القدرة على انفعال انفعالات الآخرين والتعبير عنها تعبير جيدا الى جانب مع الحساسية لانفعالات الآخرين والقدرة على انفعال الاشارات غير اللفظية الصادره عنهم وتعبيرها وهي احدى مكونات الكاريزمية الاساسيه وهي ضرورية لإتقاء مهارات الاتصال للآخرين والقدرة على انفعال اي وضع المفاوض نفسه وضع الخصم

3- التصرف الانفعالي : المفاوض ذو الشخصية الكاريزمية يستطيع التعبير الصادق عن انفعالاته الداخليه وهو يتعبير بالقدرة على التعبير الانفعالي في مواقف التفاوض حتى المعقدة منها

التفاوض وإدارة النزاعات

4- التفكيرية والمهارات الاجتماعية: يسمي المفاوض التفكير من عادة مهاراته اللفظية وبفكرته على فهم ديناميات الجماعة. فالمفاوض الساجح لا يمتنع بالحكمة والتفكير الاجتماعي حسب وإنما بإمكانه أن يدمر حديثاً هاماً وأن يتكيف بمساعده مع مجموعة عريضة من المواقف الاجتماعية. ويحتوي الدكاء الاجتماعي على ثلاثة مكونات أساسية للاتصال هي: التعبير الاجتماعي والحساسية الاجتماعية والتوسط الاجتماعي. ويمكن وصفها بالتفصيل كما يلي:

أ- التعبير الاجتماعي: إذا كانت القدرة على التعبير الاجتماعي مستوى على ثقافته وصدق المسامحة والتعبير بحرية اللفظي. فإن القدرة على التعبير الاجتماعي مستوى على درجة الاهتمام إلى احتياجات العاطف والقدرة على التعبير اللفظي وتفسير أجادة أشكال التعبير الاجتماعي من المهارات الأساسية المكونة للتفكيرية وهي: كل ما يسمى أن سواها في سوار من مهارات التعبير الاجتماعي والحساسية للاتصالات الآخرين والتوسط الاجتماعي. سوار من مهارات التعبير الاجتماعي من مهارات التعبير اللفظي والحساسية للاتصالات الآخرين هو ما يضيف التفكيرية المفاوض.

ب- الحساسية الاجتماعية: يقصد بالحساسية الاجتماعية الوعي بالقواعد المسبقة وراء أشكال التفاعل الاجتماعي. وموقف أجادة هذه المهارات على الأسباب الجيدة للآخرين والانتباه وملاحظة سلوكهم جيداً. إن ذلك يجعله أكثر حساسية لاستقبال الإشارات الصادرة عن موقف التفاعل الاجتماعي والتي قد تجعلها شخص آخر أقل درجة من الحساسية الاجتماعية. ويعرف "ريجو" الحساسية المشتركة هي أشكال التفاعل الاجتماعي المختلطة، بأنها مستوى على الوعي بأداب السلوك الاجتماعي والاهتمام بالسلوك اللائق في المواقف التفاوضية المختلفة.

ج الصبغ الاجتماعي الصبغ الاجتماعي هو مهارة لعب الادوار و هو نوع التمثل الاجتماعي هذا ما هو الذي بمستويات عالية من الصبغ الاجتماعي يمكن ان يكون ما ادوار اجتماعية في الموقف التفاوضي بكل حكمة وتبافه فانواع ما التفاوض يستطيع ان يكون ما دور بطريقه جيده في مختلف المواقف التفاوضية والضره على الانسجام مع فريق التفاوض يؤدي الى نوع من القبه بالنفس او نصير الذات الاجتماعية لدى التفاوض الكاريزمي ويسببهم التفاوض مجموعه من الامتزازات الهامه مثل التحكم في الانطباعات التي يتركها على الآخرين والاثار الاجتماعية بحيث تخلق الطباع بعكس الصور والنفه والصدق في الموقف التفاوضي

القيم التفاوضية

يعبر القيم التفاوضية هامة لانجاح العملية التفاوضية فالفاوض الصادق يمكن الوثوق به ولكن ماذا يعني في التفاوض ؟ هناك فخر هائل من الاختلاف والتماس حول مفهوم القيم يمكن رصدها في الانس

جورج ليدرج ان شيئا ما يصبح في ذاته قيمة حينما يملكه الناس ارايه يلوها يستهدف تحفيضة او تملكه

مقدرات فرد : القيمة هي رغبة او اي شيء مرغوب او بحداده المرء في وقت معين ، وهي من الناحية الإحرائية ، ما يقول المرء انه يحتاجه

سلوك كلاكسون : القيمة هي تصور ظاهر او مضمرة يعبر الفرد و الجماعة لما هو مرغوب يؤثر في الاعتبار بين الوسائل والغايات المتاحة للسلوك فلهذا جاكوب وجيمس فلويد : القيم هي مسؤوليات معيارية يمارس بها الفرد في اختياره بين بدائل السلوك المرفقة .

111 على وجه التفرق على دراسات في المجتمع والتمتع بالتمتع 1984 من 130 131

التفاوض وإدارة النزاعات

مليتون روكيتش ^١ القيمة هي معتمد بحظي بالموافق ويعبر عن مفصل شخصي أو اجتماعي لغاية من غايات الوجود مدلا من نمط ملكي أو غاية أخرى مختلفة

وتتصف القيم بعدة خصائص يمكن وصفها كما يلي :

أ - القيم هي مفردات مصدرها الثقافة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وهي خبرات حياتية مختلفة

ب - القيم لمفصل عن نفسها هي +مبادئ المفاضل والاختيار بين البدائل المتاحة

ج - القيم تنقسم بالاستمرار الزمني وتخصص للتعبير

د - القيم ذات أهمية نسبية تتحدد داخل ما يعرف باسم تدرج القيم أو سلم القيم

فالمتفاوض الناجح هو الذي يؤمن بالقيم التي يموده إلى العمل ورغم هذه القيم إلا أن المتفاوض يمكن أن يستخدم السلوك الجبائلي في مواقف يسمو الخصم بأنه يستخدمها لأن كلا الطرفين يسعى إلى الحصول على أكبر قدر من المنفعة وخاصة عند عدم تكافؤ عناصر القوة التفاوضية. هنا يأتي دور الدهاء والموارد لتعظيم المكاسب فالخوف المتفاوض ليس موقفا جامدا بل هو موقف حي متغير يمكنه أن يخاطب العقل فإذا فشلت خاطبت العاطفة

إن الاهتمام بتقديم نموذج لإدارة التفاوض يجعلنا نحدد الأدوار التالية وهي التي قدمها هارولد (1978) (١١) :

١١ هارولد ليفت : إدارة التفاوض ، كتاب التفاوض والتسليم والتعبير في المنظمات ، ص 15 - 20

(أ) الريادة Pathfinding

(ب) حل المشكلات Problem Solving

(ج) التنفيذ Implementing

ولا يمكن ان ننظر الى هذه المنظومة بملء الساعه بل تعتمد على مستويات عالیه في مجال الإدارة التفاوضية ويمكن تطبيق هذا النموذج الثلاثي على مستويات متعددة من التفاوض

أولاً : نحن المنظور المصري يمكن للمفاوض ان ينظر الى النموذج على انه نماذج فرعية متصلة فقد يكون النموذج الريادي هو المهيمن في حين يستخدم مفاوض أسلوب معالجة المشكلات وحلها وهي الوقت بمتأثر فيه خبرات باساليب الإبحار والسفند ويمكن ان نجد الاخرين خلفنا بين النماذج الثلاثة لتتلاقى مع حالة معينة للوصول الى السوق

ثانياً : يمكن النظر الى ثلاثة الاحراء الريادة وحل المشكلات والابحار من منظور تطبيقي ويمكن نظمهم سؤالا عن هذا التنظيم وهو :محتاج الموقف التفاوضي الى زود ام حلالى للمشكلات ام الى مسخرى ؟ وهذه المنظومة هي التي تبناها الرئيس الراحل محمد انور السادات أثناء المفاوضات مع اسرائيل فهو صاحب رؤية مدتها الى اسرائيل وهو حلال للمشكلات أثناء سير المفاوضات في مكاتب سفند ، وهو مسخر لاسترداد الاراضي المصرية من قبضة اسرائيل

ثالثاً : يمكن ان نأخذ هذا النموذج من منظور احصاء عن اى معرفة مدى اعتبار الريادة جرما من التقاليد العريقة للمؤسسات

تنظيم عناصر الإدارة التفاوضية :

الإبحار والسفند : يميز هذا المستوى بعبء حيث ان يعرفها المفاوض حتى يصبح عملية التفاوض وهي :

التفاوض وإدارة الأعمال

1. يتحقق الإنجاز من خلال عمل الآخرين فالإنجاز يتطلب من المفاوض أن يفتح ويرغب ويثابر. وهي قسم هامة تساعد على إنجاز وتفيد الأهداف المتفاوضة وعلى هذا الأساس فالإنجاز محرز عن مساهمة اجتماعية بالدرجة الأولى.
2. يمسك الإنجاز سلوك الأشخاص الآخرين فالإنجاز بعد مساهمة عاطفية بالدرجة الأولى. وهو يرتبط بظروف الناس أكثر من ارتباطه بمفاهيم فلسفية تفصح المفاوضين من خلال المنطق والتفكير السليم لكي يرفعوا مستوى الأداء التفاوضي ولكن ذلك يتم من خلال شعورهم بالخير والطموح والولاء.

حل المشكلات : وهو المستوى الذي حيث تتطلب حل المشكلات الابتكار والحماس والمنطق والتحليل ويرتبط حل المسألة بعمق من التفكير الواعي ، كما يرتبط بالسريرية العمل الذي يقوم على الحل والإنجاز في المواقف التفاوضية

الريادة : إذا كان الإنجاز يستلزم على عوامل عديدة على نطاق واسع وإذا كان حل المشكلات يبنى على منطق والتحليل إلى حد كبير فكيف يمكننا أن نصف الريادة لكن الكلمة التي تصلح مصاحبا أو دليلا للريادة كقضية هي مهمة أو رسالة. فخره من عمله إدارة المفاوضات هي وجود القائد الذي يسمم بالتحديد والاتصاح وصاحب الشخصية الحادة المؤثرة وهو الذي أحاسنا وإيماننا برسالته وفي الوقت يملك القدرة ليحمل الآخرين بتأثيره ويسبغونه

الرؤيا في الموقف التفاوضي :

تعتبر الرؤيا قيمة من القيم التي يسعى إليها المفاوض لأنها تساعد على النجاح إن القائد المفاوض المدع يمكن صاحب رؤيا فكل موقف تفاوضي يبدأ بحلم والحلم هو القوة التي نخرج التمسك وبندل القائد جهدا كبيرا وهم يحفظون عبر الحق الرمن متصورين كيف سيكون الأمر عندما يكونون قد وصلوا إلى

غاياتهم النهائية ان البعض يدعون ذلك روبا ويضعه اخرون باسمه فبعد رسالة وهاتف وبعض النظر عما يدعو يوجد رغبة في أحداث شيء وفي إيجاد شيء ثم موجود انسان آخر من قبل وهذا ما فعله الرئيس الراحل محمد أنور السادات عندما ذهب الى اسرائيل وكثافت بسايفه لحوار طويل مع صديقه الحبيب الراحل الراحل والجناب الإسرائيلي أدى استرجاع الأراضي المصرية الى مصر

وقد توصل كل خمسين وساتري 1987 الى تقديم عدة التزامات سلوكية يجب ان يمتثل بها المتفاوض لكن يكون ناهجا ومن هذه الالتزامات تجنب الآخرين في روبا مسرعة عن طريق الاحتكام لقيمهم واهتماماتهم وامانهم واخلاصهم " ولكن يتم لابد من اتباع الطرق الآتية :

1- حرر انصارك اول شيء يجب ان تفعله هو ان تعيد جميع الافراد الذين تود ان تجدهم لروبالك للمستقبل

2- اوجد الارض المشتركة من المهم ان تقوم بمحمد الناس الذين تريد ان يعملوا معك في الموقف المتفاوضي يجب ان تحل من معهم ومافسهم وتخلق ارضية مشتركة تعود الى نجاح الرؤية وتضيفها

3- كن انجاسا ومبصلا عندما تتكلم عن الطموحات المتبادلة لا تقل حاول بل قل سوف و تكون اظهر حماسك انتم واستعمل الإيماءات والحركات تكلم بوضوح اكبر ومسرعة ان جميع الاشارات بدل الآخرين بانك سمع شخيب مما تقول كما ان الصديق الذي يمثل في الموقف المتفاوضي هام للوصول الى المستقبل الى الوصول الى الحل المتفاوضي المتبادل يتعلق بالامل على حساب التحريية حيث يقول الامل يحاول حسن فعل الى النجاح في المفاوضات

دور المزاج في التفويض :

أدى النمو المتزايد في الدراسات والأبحاث التي أجريت في العقدين الآخرين في مجال دراسة الشخصية إلى الاهتمام بها بصرف بالأساليب المراجعية Tempermental Styles وهي الأساليب التي يمكن بواسطتها الكشف عن المزج بين الأفراد في الطبيعة الانفعالية المميزة لكل منهم وقوة الاستجابة الناتجة . وقدم مكبرسي نظريته في تصنيف المزاج حيث قام بتصنيف المزاج إلى مجموعة من الأساليب هي :

أ . الانبساط مقابل الانطواء :

يرى مكبرسي أن الانبساطيين لديهم حاجة للاستماع في المجتمع وبالتالي فإن الناس مصدر بساطتهم وعندما يكون هؤلاء يسمعون عن الناس يسمعون بالوحدة أما الانطوائيين فيحب الوحدة ويحب الغصاء والامساك الخاصة به ويحب تكلمها بحسب الخصوصية هي التفكير ويستخدم الانطوائيين طاقته من الأسطة التي يترك في ساحة به عدد قليل من الأفراد وومن المحتمل أن يمر الانطوائيين باحساس الوحدة عندما يكونون مع جمع من الناس وخاصة مع الغرباء فحينما يسمعون في مختار مردحهم فانهم يسمعون بالوحدة ولكن ليس معنى هذا ان الانطوائيين لا يحب ان يكون مع الناس انه يستمتع بمعاينة مع الناس ولكن ذلك ينقص من طاقته ويستطيع ان يدير الشخص الانبساطي من الانطوائيين من الجدول (3) .

جدول (3)

التمييز بين الانبساطي والانطوائي

الانبساطي	الانطوائي
الاجتماعية	الانفرادية
الامتاع	العمل
خارجي	داخلي
عام	عصبي
تفاعلي	لتردد
نمط العلاقات	العلاقات محددة
سند الطاقة	جمود الطاقة
الانضمام بالاحداث	الانضمام بالاشخاص
الخارجية	الداخلية

2. الجنس مقابل الإحساس :

يرى كيرسي انه بالرغم من ان الانبساط الانطواء فروقا هامة يحملها فهم انفسنا وفهم الاخرين وخاصة من حيث مفهوم فان هذه التفضيلات الانبساطي انطوائي اقل اهمية من لفصل الجنس الاحساس على التفكير في الامور ، وهذا لفصل او هذا الفرق الجنس الاحساس هو الذي يشكل اليهود بين الناس ويذكر كيرسي ان الشخص الذي يفصل الاحساس بينه الحقائق وينتج بالخبره يعتمد بالنقمة التي يفسس فوقها ومن ثم عندما يتحدث الى الناس بهم بحراهم ومخاضهم اما الشخص الذي يفصل الجنس فتركر اكثر على ما يراه هذا التقدم للعمل في المستقبل فيما يخص مواقع العمل ماذا سيجعل في موقف فرسي محلي ما الاحتمالات التي يراها لتقدم المؤسسة وما اقتراحاته في حل مشكلة معينة ومدكر كيرسي ان الشخص يفصل الاحساس بلاحظ الامور العقلية ويرغب في التعامل معها ويركر على

ما حدث فعلا ولا يخلق عما سيحدث في المستقبل او ماذا كان من المصروفين
يحدث هؤلاء الاشخاص ولا يفهمون بما هو واقع في العمل وهم يمشرون بالدفعة
في ملاحظه المعاصيل ربما لانهم يلمظون عاصر مهبة من المساء عند النظر
اليه

اما السبطن الذي يفصل الحس من الحس فهو مختلف عندما يواجه موقف
معين فهو يعرض النظر ويصمم في الامور وهي الناس ويمرر المعاصيل التي
يلحظها للأفراد ذوي بعض الاحساس ويمكن رصد اهم الخصائص للمرد الحاسي
والحس في الجدول (4)

جدول (4)

خصائص القوة الحاسي والحس

الحاسي	الحس
يعطي قيمة لغيره	يعطي قيمة لغيره
يعطي قيمة للحكمة الحاسي	يعطي قيمة لروا الحس
وطني	عالمي
يعتمد على الحواس	يعتمد على الالهام
حقيقي	خيالي
عقلي	الغريزي
عقلي	عقلي

3. التفكير مقابل الشعور

يدرك التفكير ان الانماط التي تفصل الشعور ولا يعطيها الاحتمار على
اساس قواعد ، والامور غير الشخصية يعمرونها لا انسابه في الناحية الاخرى
فان الانماط التي تفصل التفكير يرى ان الصواب لصادرة والاختيار التي يتم
على اساس العاطفة والحكم الشخصي فانها مجرد مويش للعقل اما الاشخاص

التفاهن والدثرة والأرغفت

الذين يفصلون التفكير والتدلي كحساس لاتحاد قراراتهم فيمولون عن الانحياز
الذين المساعر ان لهم فنونا رفيعة وغير قادرين على اتاحة قرار حاسم وغير
قادرين على مواجهة الممارسة وعاطفيون جدا وغير مستقيمين وتفكيرهم غير
واضح

وبدكر كيرمسي ان الشخص الذي يفصل المساعر يحاول توضيح
استجاباته الانفعالية بصورة مرتبة وربما يراء الآخرون اكبر رقة ودا مساعر
عميقة عن الشخص الذي يفصل التفكير وعندما يصبح الشخص الذي يفصل
المساعر شخصا انفعاليا فان الآخرين يشارون به جدا فهو يرتعش ويريد ضربات
قلبه ويغير لون وجهه ويصبح يده باردتين ولا يكن المحكم في جدد شعورنا
اما الشخص المفكر فعندما يصبح انفعاليا فان استجابات حسبه لا يبدو عليها
غير ملحوظ ولكنها واضحة للرأس وهذا لا يلمس اليه الآخرون وهكذا بوصف
النمط المفكر بأنه بارد ولا يفعل ولكنه في الواقع قد يمر بنفس الانفعال
وبصوره اعمق ولكن غير ظاهرة ان الشخص المفكر يبدو قريبا في حيرة عندما
يواجه بالاممال عميقة امامه بينما يستمتع الشخص السعوري بهذه الانفعالات
وبدكر براندوي ان هذا البعد للنمطين السعوري والتفكيري مورج بالتساوي
على الناس فلما يفصل (1) من الناس النمط التفكيري يفصل (2) الآخرون
النمط السعوري ويمكن رصد اهم الخصائص للشخص الذي يفصل التفكير
والذي يفصل المساعر ، في الجدول (4)

(1) Bradway, K. Gung s Psychological Types, 1964 P 112

جداول (4)

التمييز بين التفكير والتفكير

التفكير	التفكير
موضوعي	موضوعي
مجرد	مجرد
مجرد	مجرد
مجرد	مجرد
مجرد	مجرد
مجرد	مجرد
مجرد	مجرد
مجرد	مجرد
مجرد	مجرد
مجرد	مجرد

4. إعطاء حكم مقابل الإدراك :

مدى كبرسي أن الأشخاص الذين يحدون حجم الأمور مدلاً من مرجعها معطيه هم من النمط الذي يعطي حكماً ، أما الأشخاص الذين يحصلون برك الأمور معلمة وغير مستمرة هم من النمط الإدراك النمط الذي يعطي حكماً بطل ملحا حتى يتخذ قراراً حاسماً ويستريح فقط عندما يصل إلى هذا القرار وعلى العكس من ذلك فإن النمط الإدراك مداوم اتخاذ قرار وما قبل في المرند من المعلومات يجمعها ككاساس لقراره وينسجه لذلك عندما يتخذ هذا النمط قراره فإنه يسهر نسيء من عدم الراحة والقلق . بينما النمط الذي يعطي حكماً يسهر عند الراحة لامة

مدى كبرسي أن الأشخاص من النمط الذي يعطي حكماً سواء كانوا (مدسبي أو حاسبي) (مفكرين أو شعوريين) (انسانيين أو انطوائيين) يستركون جميعها في هذا الاتجاه نحو العمل وهذا الاتجاه يختلف عن اتخاذ الإدراكين ، النمط الذي يعطي حكماً لديه عظيم من العمل ياتي قبل كل شيء

يحدث على العكس أن يؤدي عمله قبل أن يستريح و يلعب حكما يرى الأشخاص من هذا النمط أنه لكي يتم أي عمل فإنهم يحتاجون له بكل الإعدادات وسهون منه دائما وبمظهر كبير مني وسأذكر أن الأشخاص الذين يعطون حكما يصنعون الأشخاص من النمط المدرك بأنهم مترددون ومماثلون وليس لهم هدف ولا غرض ومقاومون ومالكون ومحاذلون وفرارهم غير حاسمة وأحيانا لا يستطيع الأشخاص من النمط المدرك أن يصبروا على الأشخاص من النمط المقابل حيث يصبرون بالصبر والتحمل بينما الأشخاص من النمط الذي يعطي حكما يريدون الوصول سريعاً إلى استنتاجات أما الأشخاص المدركون فيصنعون النمط المقابل بأنه سيخذ قرارات متسرعة ومضادة وموجه نحو مهمة ومضطرب وصعب وغير مرئي، ولا يصبر وغير ذاهب في التخطيط والجدال الفراري

وبمظهر مرادوي (1941: 132) (Bridwell) أن هذا النمط للمطبعين الذي يعطي حكما والنمط المدرك موزع بالتساوي على الناس عموماً بينما يحصل (5) من الناس النمط المدرك ويحصل (4) من الناس النمط الذي يعطي حكما ويستطيع أن يميز الشخص الذي يعطي حكما من الشخص المدرك من الجدول (5)

جدول (5)

التميز بين الشخص الذي يعطي حكما من الشخص المدرك

نمط حكم	نمط
حكمة	نمط المدرك
نمط	نمط المدرك
نمط	نمط المدرك
نمط المدرك	نمط المدرك
نمط المدرك	نمط المدرك
نمط المدرك	نمط المدرك
نمط المدرك	نمط المدرك
نمط المدرك	نمط المدرك
نمط المدرك	نمط المدرك

الخصائص المزاجية للتفاوض

يذكر مارسو (Marco, 1943,47) أن كتابه في لقاء 14 Who Shall Survive أن الطبيعة في نفس الطفل من أن يأنس إلى هذا العالم وهو دون مزاج ودون شكل أن الأطفال يحصلون عن بعضهم عند البداية ولن يختفي المرق في المزاج بأي محاولة لتغييرهم. كما أن الطفل يختلف عن الراشد حيث يبدأ الطفل في تكوين المزاج مع تفرده لا شعوريا أثناء فترة الطفولة ويرداد تسكله في مراحل المراهقة والرتد والسياس. ومن هذا التصور يفسر التفاوض العبد بأنه يكون مرتفع التفكير ومرتفع الشعور.

والتفاوض الذي يميز هذه الصفة المراهقة بحسب بالموه والقدرة على فهم الحقائق والتحكم فيها والتبذرها وتفسيرها. وصور القوة عند التفاوض هي عبارة عن وسائل لغاية هذه الغاية هي القوة لها فهو لا يريد القوة بالسيادة ولكن يريد القوة في القدرات والمهارات والاصالة في الأفكار فهو يريد دانه إذا ارتكب أي خطأ ودفعه بهدف المحسن. وهو يحسن باستمرار مهارته ويعرف جميع الأهداف والاحداث في الموقف التفاوضي. أن تحقيق الذات عند هذا النمط من التفاوضي مصداق الماسك والوحدة وعدم التكلف وعدم وضع اليد القصة وعدم القيام بأي ادوار نمطية فانا نحفظ الاصالة ومع التوافق مع حركات الذات. أما عدم الاصالة والرتد وعدم الظهور بالتحفظه مصداق فقدان الذات والحياء وهذا النمط من التفاوضي يسبب رغبة في أن يكون له ذات فريدة بأن يحيا حياة يكون فيها مهما ومحتما. كما يحمل للعلاقات الاجتماعية معنى حيث انه حسان للإشادات والسلوك المحاري الذي لا يلاحظه أي من الامامد الأخرى. وهو يصعب انهاء جديدة للحجبت لا يتركها الاخرين.

مقياس التفاوض

بعد مقياس التفاوض من المقاييس التي يقبى الاء التفاوض وحسابها
التفاوض ويوجد عنه سلة امامها ثلاثة احبارات هم نعم لا لا احيانا

السؤال	(نعم)	(لا)	(احيانا)
1 هل تستطيع توظيف استللك في الموقف التفاوضي ؟	()	()	()
2 هل تستطيع القدرة على تفهيم اعمالك التفاوضية ؟	()	()	()
3 هل تتسرع في المطبق على قول الاخرين ؟	()	()	()
4 هل ترمح عندما يظنك الاخرين ؟	()	()	()
5 هل تستطيع فهم موضوع حسن لو كان محالها مع ارائك السابقة ؟	()	()	()
6 هل تستطيع اتخاذ القرار في ضوء المعلومات المتاحة لديك ؟	()	()	()
7 هل تفعل الى استخدام فريق العمل في التفاوض ؟	()	()	()
8 هل تفعل ان تكون ارائك وافكارك هي التي يتخذ فريق التفاوض ؟	()	()	()
9 هل تفعل تفعل في شيء يصح ملكه انصر من ان تصحى بهذا التصرف ؟	()	()	()
10 هل تشارك الاصل التي نلتم قدرتك التفاوضية ؟	()	()	()
11 هل تصحب فصل شيء لا تستطيع انصر ؟	()	()	()
12 هل تظاهر بقبول اراء الاخرين بالرغم من عدم موافكهم ؟	()	()	()

التفاوض وإدارة النزاعات

13	هل تملك القدرة على تحديد الأهداف والأهداف ؟	() () () ()
14	هل أنت قادر على التدخل لإحداث تغيير في المفاوضات إذا سارت في طريق مسدود ؟	() () () ()
15	هل تكون زيجة مستقرات جيدة في الموقف المتفاوضي ؟	() () () ()
16	هل تصير إدارة الوقت عامل هام للإنتاج المتفاوض ؟	() () () ()
17	هل ثقافة المفاوضات عامة في إنتاج المتفاوض ؟	() () () ()
18	هل ليس باليسار بالسلوك المتكافئ في المفاوضات ؟	() () () ()
19	هل يجب استخدام استراتيجيات الأخرى في المفاوضات ؟	() () () ()
20	هل تستخدم الامتثال لإنتاج الطرف الآخر في المفاوضات ؟	() () () ()

أهم : يعطى 3 درجات (أحياناً) يعطى 2 درجة () لا يعطى درجة واحدة

الدرجة		
58 56 54 52 50	48 46 44 42 40 38	34 32 30 24 22 20
متفاوض ممتاز	متفاوض حسن	متفاوض ردي

الفصل الخامس

ميكولوجية إدارة الأزمات والاتصال في الموقف التفاوضي

ميكولوجية إدارة التفاوض

مفهوم المسكك

مفهوم الأزمة

مفهوم الكارثة

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

الأزمة في ضوء علم النفس

خطوات التعامل مع الأزمة

وسائل الاتصال في إدارة الأزمات

سيكولوجية إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من الموضوعات الحديثة نسبياً في ميدان العلوم السلوكية والإدارية وقد نهذا المفهوم مصطلحات متعددة منها سيكولوجية الأزمة وإدارة الأزمات والمداخل في الأزمات ولكن في البدايه يجب ان نعرف بين ثلاثة مفاهيم قد تكون متداخلة بعضها مع البعض وهي مفهوم المسكلة مفهوم الأزمة مفهوم الكارثة ويمكن تمثيل هذه المفاهيم في علاقه خطيه مع الوقت كما موضح في الشكل (١٥)

ويمكن ان ننظر الى المسكلة من خلال ثلاثة مستويات المسكلة بوصفها الحالى من حيث الحجم ولكن بمرور الوقت يمكن ان تتحول الى أزمة ثم تتحول الى كارثة وبالمثل فان القيمة والكلفة الاقتصادية لأحد النجس التصاعدي من الانفصال من مرحلة الى أخرى ولهذا ففى البدايه يمكن تقديم تعريفات للمفاهيم الثلاثة على التالى :

(1) مفهوم المشكلة :

من خلال المبنى السيكولوجي تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى الى تحقيقه وبعبارة اخرى لمسكنه عبارة عن تعارض في السانج أو نقص في الادلة ولكن جعل هذه التعريفات ضوء الى ان المشكلة تؤدي الى حالة عدم اسرار للأجهزة النفسية للفرد مما يؤدي الى عملية التفكير العلاقة بين المشكلة والتفكير باحد شكل العلاقة ذات الحاد احادي تبدأ المشكلة وتنتهي بالتفكير والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمسكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة هي حد ذاتها وسبب المشكلة صعبا على الفرد حيث يشعر تجاهلها بامعالم شديد بحيث انها تشكل تهديدا لحياته وأمنه واستقراره ولاهدافه هي الحياة

(2) مفهوم الأزمة :

باخذ الأزمة هذه المفاهيم امكن حصرها من المفهوم "توسيط" (1985) وهي

1- الصرخة والاحتجاج فيقال (ارم) على السيد ارمأ عرس بالمم كله
لحسا شديدا

2- الصعق الرائد فيقال ارم الحبل ونحو (حكم قعله) ورم (الباب
اغلقه ، ويقال ارم العرس على اللحم

3- الحصار العاقد فيقال (ارمأ السه ارمأ تشد فحفظها) (الأزمة)
الضيق

4- الانهيار الرائد فيقال (الأزمة) الضيق والسدة والجملة في علم
الطب : تغير فحائى يحدث في مرض حاد كالحصيات

5- المواجهة فيقال ارم أهلا على كذا ترمه وواظب عليه

التفاوض وإدارة الأزمات

٥- الأزمة (Crisis) هي موقف ينتج عن تغييرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد. وصلى الوقت والمخاطر ان لم تكن هي الخسائر فهو هي الوقت ويطلب استخدام اساليب ادارية مبكرة وسرعة ودقة هي رد الفعل ويصير اتجاها مستقبلي في طياتها فرصا لتحسين التعليم .

7- إدارة الأزمات (Crisis Management) ياتها تعهده الادارة المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستعداد ورصد التهديدات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات ما كثر قدر ممكن من الكفاءة والمرونة ربما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والسبب والعاملين مع صغار الجهود للأوضاع الطبيعية في اسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة . وأخيرا دراسة اسباب الأزمة للاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها الى أقصى درجة ممكنة

خصائص الأزمة :

- ١- صفة هي صفة غير متوقع ربما تغير نظره الراي العام عن المؤسسة او الشركة .
- 2- مهدد للمجتمع او العاملين في المؤسسة وقد يؤدي الى خسائر مادية وصعوبة للمؤسسة
- 3- صفة لا يمكن التحكم فيه مثل الاضطرابات التي تحمل الموقف خارج نطاق تحكم الإدارة فترة من الوقت .
- 4- الاستجابة السريعة اذا توافرت العناصر الثلاثة السابقة فانه يستلزم الاستجابة العنصرية للحديث الأرموي .

التفاوض وإدارة الأزمات

والأزمة هي لحظة حرجية وحاسمة يصاب بها الفرد مشكلة تدل على صعوبة حادة في التصرف ونقطة في حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ قرار صحيح مما يسمي له قصور في المعرفة احتمالات الأسباب بالتمسك لمرمد من درجة المجهول عن بظوابط مما قد يحدث مستقبلا من الأزمة في الأزمة ذاتها (محسن الخصيري 1994 ص 62) وقدم هارل سلايكي (1994 ص 15) تعريفًا للأزمة بأنها حالة مؤلمة من الاضطراب ومن اجلال النظام بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات فكما يشعر بما يتطوى عليه تلك الحالة من امكانيات لحدوث موانع أو مبررات موجبة أو سلبية بشكل حادى ومن هنا فانه يمكن النظر الى الأزمة على انها وضع أو حالة يحصل ان يؤدي فيه التغيير في الأسباب الى تغير فعلى واحد في النتائج ويمضي آخرها الأزمة هي تسامح مجموعة من التراكبات بعدى لكل منها الأخرى الى ان يصل الى مصدر الأزمة ، وللأزمة عدة خصائص يمكن حصرها في الآتي :

أ - **تغير المفاجأة** ، تلعب المفاجأة أحد العناصر الهامة للأزمة لأنها تكون غير متوقعة مما يؤدي الى ظهور حالة من الاهتمام المفاجيء ، وغالبا هذه اللحظة يعتقد الفرد قدرته على التفكير السليم

ب - **التعقيد والتشابك والتداخل** : حدوث الأزمة وإن كانت تحدث بطريقة فجائية إلا ان له أسبابا وعناصرها وعواملها والظروف المحيطة بها كلها تتم لتكون الأزمة بأحد شكل السقوط المدوى ، مثال نقص سلع بموسم بطريقه فجائية انقطاع التيار الكهربائي المستمر أزمة الحصاد أزمة المدارس وهي عبء من الأزمات التي يفتقر من لها الإمكان الماض

ج - **نقص المعلومات** من خصائص الأزمة نقص المعلومات لدى الفرد وهي سبب التعصب الكمي الذي يفسح الفرد أين الاتجاه الصحيح الذي يجب عليه ان يسلكه وما هي حجم المخاطر التي تصادفه في هذا الطريق ؟

التفاوض وإدارة الأزمات

• **الخوف والقلق** يؤدي الأزمة إلى حالة من الخوف والقلق الشديدتين ويمكن أن تأخذ مثال أزمة هيروس ابولا^{٢٠} الذي مث الخوف في قلوب العالم مما أطلق الاتصال من زامبر إلى بعض البلدان الأخرى. وقدم هورنر (Horowitz, 197٦) نموذجاً عن مراحل تكوين الأزمة حسب الخروج منها وهي تتمثل في الشكل (7) .

أول مراحل أحداث الأزمة هي الصراحة والاصحاح أو الإنكار والرفض وهذا ما يمثل انهاء غزو الكويت من قبل المحتش العراقي وهو ما يطلق عليه المصنف الكبير السامية فقد انقسم العرب الى رافض ومبكر ومصحح ومنهم ايد هذا العمل في حين ان الغزو العراقي لاهل الكويت فكان عبارة عن أزمة البصرة فكانت صرخة الاصحاح والإنكار والرفض هو التعبير عن هذه الأزمة وهي ردود امهاتية امهاتية تلقائية وقد لصاحبت هذه الحالة بالتحدر الانهالي وهي المهانة تحدث حالة الانهيار وهي حالة ينور فيها المرء في دوامة الافكار المساهرة وندى مرحلة التماسك والتفكير للتعلم على الأزمة وفيها يجمع كل المعلومات المتعلقة بالأزمة وندى مرحلة الاستكمال والتعلم على الأزمة وتعلم التفكير والتوازن النفسي دورا في احواء الأزمة

خصائص فريق الأزمات

- 1- الانزاع النفسي
- 2- الرويا الاسرانية
- 3- القدرة على اتخاذ القرارات في عدم التأكد
- 4- التفاعلية والمصداقية
- 5- بحث العمل من خلال الفريق
- 6- يمتلك العديد من سمات الشخصية .

• الإبحار

• الملموح .

• القدرة

التفاوض واثارة والارمات

• السحابة الكاملة

• المشاركة الوجدانية مع الآخرين

• لديه قدرة على التحيل .

مفهوم الكارثة :

وهي احد المفاهيم المتصافا بالارمات . فالكارثة هي حالة حدثت فعلا مدعره
بحجم عنها ضررا سواء في الماديات او غير الماديات او هما معا . والحدث قد تكون
الكوارث اسبابا لارمات ولكنها بالتحقق لا تكون هي مداتها الارمات اي ان الكارثة قد
يسمى عنها ارمه . لكنها لا تكون هي الارمه في حد ذاتها . والكارثة قد تكون لها
اسباب طبيعيه لا دخل للإنسان فيها مثل الزلزال الذي حدث في مصر وكارثته
السيول التي حدثت في مسند مصر . وقد تكون الكارثة لاسباب انسانية مثل
سقوط كوبري اوسقوط صرل تم تشييده حديثا

مراحل إدارة الأزمة

المرحلة الأولى : تجنب الأزمة :

تأتي اول مرحلة بسبب المجهل الذي يندب المديرين المتصدين ويسأ هذا
المجهل من خطا شائع بين المديرين . هم يصفون انهم مستحكمون في امور
تربطهم ومصلحتها

تعلم ان يكتب فالأزمة بكل ما يمكن ان يسبب المتعجب للمركبة . والذين
المواقف المحتملة وقد نكلت مع حدوث المصاعب

تعلم ان الحبر والكميات قد يكون لها دور هام في تجنب وقوع بعض امواج
الارمات . فكل من الذي يسا عن تسرب بعض المعلومات عن احدى المصاعبات
الاحتمالية

التفاوض وإدارة الأزمات

نعلم ان منع وقوع الأزمة يجب على المدير ان يقتل من المخاطر لكن يصعب ان ما يجب ان يحذره به سياسيت مع المواقف المتوقعة أما المخاطر التي لا يمكن تجنبها فبعدم الاحتراز منها إلا ان المسئلة الحقيقية ان منع المخاطر معنا دائما امر بعيد المال

تذكير

كل أزمة تحمل في طياتها معلومات تحتاجها ومكذلك أسباب فشلها

المرحلة الثالثة : الإعداد لإدارة الأزمة :

ان اى شخص فى موقع السلطة يجب ان يصنع بصورة وخطه لاحتتمه وقوع أزمة بعض طريفة بصورة ويخطيه لجمعية الموت وليس ذلك من قبيل او الخوف ولكن من قبل الفهم المتولد من معرفه انك مستعد لمواجهة ما يحدث الفدر لك

ويجب على رجال الإدارة العليا ان يصمموا خططاً لتسدى للأزمات وخططاً للعمل وخططاً للاتصالات والتدريب على مكافحة الحرائق وإقامة العلاقات الهامة

ومعظم الشركات لديها أنظمة كمبيوتر بديلة ويمكن تشغيلها فى حالة تعطل النظام الاصلى

ويؤكد بعض المديرين ان احد الموائد المهمة للنسب بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها

وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم ان يبحث عن التفاصيل الدقيقة او الآثار من الدرجة الثانية ولهذا يجب إقامة مركز ازمات ووضع خطط طوارئ واحتيازي الأزمات وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة

تذكير

بعد الاعداد لمواجهة الازمات من المبدأ من مذكر ان سيدنا نوح شرح في بناء سميته قبل ان يبنا عتول الامطار

المرحلة الثالثة : الاعتراف بوجود أزمة

هذه المرحلة من ادارة الازمات هي غالبا ما تكون اكسرها مدعاء المتحدى ان الاعتراف بوجود أزمة هي التواضع وتحطىء السركاب احياا في نصيب المسئلة ويركز على الحوائب القصة ونهمل الامور التي تتطلب التنصر والمهم والادراك ويمكن ان نسمي بعض السياسات المتعلمة وغير المتعلمة الى خساره كبيرة للسركه

وهي مرحلة ادراك الازمة ملزم وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف حتى لو كانت تكلمه الخبر بهظه المص

تذكير

تحطىء السركاب احياا في نصيب المسئلة ويركز على الحوائب القصة ونهمل الامور التي تتطلب التنصر والمهم والادراك

المرحلة الرابعة : احتواء الأزمة

تتطلب هذه المرحلة من ادراك الازمات تحديد هذه الاولوية وواقع التريف ، وهذه هي المرحلة التي يجب اتخاذ فيها قرارات صعبة وبسرعة

والمسئلة في هذه المرحلة يجب عادة لا تعرف وقد يكون هناك قدر مسبل من المعلومات او قد يكون هناك معلومات اكسر من اللازم دون ان تعرف ما هو المهم فيها

التفاوض وإدارة الأزمات

ومع الأسف الشديد فإن معظمنا الرئيس التنفيذي بأصباح موقفنا نحن هو بالصيغ ما يحدث في المراحل الأولى من الأزمات فمواقف الأزمات عادة يصاحبها مصالح واستراتيجيات معضلة .

والخبرة التي يخرج فيها المدير من إدارة الأزمة أربعة دروس هي :

الدروس الأولى : أنه من الحكمة أن تكون لديك فريق عمل منصرف لاحتواء الأزمة بينما يعمل باقي الموظفين بكل في موقعه .

الدروس الثاني : يجب تخصيص فرد واحد لكي يكون المتحدث الرسمي باسم الشركة وهو وحدة التدفق بدأت بتصريحات علنية

الدروس الثالث : يجب الاستمرار في التعامل مع الشركة مثل العملاء والموظفين والملاك والموردين والمجتمع الخارجي بحيث نضمنها عن المعلومات من وسائل الإعلام العامة ويجب أن تكون الإدارة هي المادرة في الرد على جميع الاستفسارات ويجب ألا نجاهل أولئك هم في حاجة خاصة لمعرفة المعلومات

الدروس الرابع : يجب أن يكون جميع أعضاء فريق إدارة الأزمات شخص يحالف الآخرين في الرأي وذلك لأصل النقاش فحينئذ شخص لا يحسن من أن يقول للإمبراطور أنت مخطئ

تذكير :

حتى لو كنت على الطريق الصحيح فسوف يذهبك الآخرون إذا جلس دون أن تتحرك

التفاوض وإدارة الأزمات

المرحلة الخامسة : تصوية الأزمة :

السرعة هي غاية هي الأهمية هي هذه المرحلة فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر وهذا يسبب مضارعة الموريللا فالت لا تسريح الا عندما يريد الموريللا ان تسريح
تذكر :

الشركات التي تحدد المبادئ التي يجب التمسك بها قبل وقوع أزمة هي التي تسبح في إدارة الأزمات على أعلى وجه

المرحلة السادسة : الاستفادة من الأزمة :

هي المرحلة الأخيرة لإدارة الأزمات تحاول بهبة الفرصة لتحويل بعض الخسائر على الأقل واكتسب في إصلاح ما حصل من أمور
ان استرداد سمعة شركة يمكن ان يكون باهظة التكاليف وذلك من خلال
بمقاييس الاولى هو عدم تجاهل الجمهور والىاسة نعم هي المؤسسة اهم بكثير مما يمره معظم الناس . وامرر كلمة هنا الثقة والمصداقية
تذكر :

قم على الفور بحل الأزمات التي تواجه مؤسستك فهي لن ترحس مع مرور الأيام

إعداد سيناريو الأزمة

ما معنى السيناريو

هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يسمح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وازدود الاحمال الممكنة وتطورات الأزمة كمنهج لردود الاحمال حتى يحدث تحولها مرحلة جديدة

ويسمح وجود سيناريو للأزمة بتسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة بعد تحديد المخبرات التي اختلفت عن الأخرى ذات التي وصف عن أساسها السيناريو

أفضل سيناريو (١)

في هذه الحالة يكون المؤسسه في أفضل استعداد لمواجهة الأزمة والاتخاذ من المسؤولين مع تحديثهم وكذلك بدائلهم والمفاوضون مع تعريفهم بمسئولياتهم تجاه الأزمة ومع توفير الموارد اللازمة للتطويري المحتمل ومع توفير اساليب لالتقاط انتازات الإدارة . ومع تحديد المتطلبات

والثورة اللازمة لاستعداد الساط . وفي أفضل سيناريو مع جميع كل تلك العوامل تعطى المؤسسة قدرة وفوق لإدارة الأزمة

أسوأ سيناريو (١)

يتضمن أسوأ سيناريو حدوث أكبر الحوادث استعداداً وانهم تحتلوا واعداً وانهم في أسوأ وقت ومكان ممكن . ودائسته لراحل الأزمة هي أسوأ سيناريو يتضمن فشل المؤسسة في التفاوض انتازات امداد البكرة للأزمة . ويتضمن الفشل في الاستعداد والجمع وحفظ استعداد مساجد غير ناجحه وعدم وجود أسلوب للتعليم

التفاوض واثارة والأزمات

وبالنسبة لتغير النظم فاسو، سياريو يتضمن قبل تحليل مواضع الضعف التكنولوجي والنقطة الزائدة وعدم التصغير للمخاطر وهو يعكس الخصال الدور الذي تلعبه العوامل البشرية في أحداث أي أزمة كبرى .

وبالنسبة لبيئة المؤسسة فاسو سياريو يحدث في الوقت غير المناسب والمكان غير المناسب وفي عدم وجود التحكم المناسب أو عدم الفهم على الحصول اليه فكما تتضمن القطاعا هي وسائل الاتصال ويمكن الضعف في ثقافة المؤسسة

مقدمة الأزمات والإدارة بالأزمات

بمفهوم الضعف بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات هناك الأزمات هي كسبه التعلق عليها بالانوار الضمنية في حين ان الإدارة بالأزمات تقوم على اتصال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتغطية على المشاكل القائمة لدى الفرد أو منظمة ومن هنا يطلق الضعف على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للحكم والمسيطر في الآخرى وهي مصدر بناءها السريع المتلاحق فكل أزمة هدف يتعين ان يصل اليها ومثال ذلك صناعة أزمة الصو العراقي فلم دامت الا أحداث لوجدان ان الرئيس صدام نصح في خلق مشكلة الحدود بين العراق والكويت ثم تحولت الى أزمة في العلاقات بين دولي الكويت والعراق ثم تحولت الى حادثة الصو العراقي وجاء دور الولايات المتحدة لإدارة الأزمة العراقية الكويتية ورغم ما فعلته الولايات المتحدة الأمريكية في هذه الأزمة الا انها جرد من السياريو التي وصفتها للسيطرة على حصول الضعف في منطقة الخليج العربي

ومستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كاستراتيجية لتعويض استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والمسيطر على العالم ولتأكيد قوتها وفرض إرادتها وبسط نفوذها وبشكل لا يهتد لها صدقاتها ولتجديد أعدائها وتدمير مصالحهم وهي

التفاوض وإدارة الأعمال

الوقت ذاته لتمويه تعاملاتها الضخمة بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا يستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنبؤ عنها وهذا ما فعلته أمريكا وذلك من خلال المشاهدات التي تم رصدتها (1).

1- نستطيع ان نقول ان الولايات المتحدة الأمريكية مسيطرة من مسؤوليات الصبرة التي قادت فيها النظام العالمي السابق فقد كانت الطرف الأكبر في حربين عالميتين ساحمتين ثم انها كانت الطرف الاوحد تقريباً في الحرب العالمية البارده ليس هناك ما هو اكبر بكمفه من الحروب ساخبه او بارده

2- الحاصل ان الولايات المتحدة الأمريكية هي الآن اكبر مدينة في العالم فبحجم نموا الداخلي والخارجي يساعد سرعه حركته من ٩٠٠ بليون دولار في اوائل الثمانينات الى ٤ تريليون دولار في اوائل التسعينات والمصيريات المتوقعة لدى صندوق النقد الدولي ان حجم الدين الأمريكي سيصل سنة 2010 الى درجة ان فوائد وحدها سوف تزيد عن حجم الناتج اجمالي الأمريكي في تلك السنة

3- بسبب اولويات امنها ضرورات الحروب ساخبه وبارده فان الإنفاق العسكري اصبح يمثل مساحة تزيد عما هو ضروري على خريطة الإنفاق الأمريكي في اجمالها ولقد حدث توسع الإنفاق العسكري على حساب احتياجات اخرى سواء في مجالات السبه النحسه او الإحلال والتحديث في وسائل المدينى او غير ذلك في مجال الخدمات وبيها التعليم والصحة

4- ان حجم الاوضاع الاقتصادية الاجتماعية في الولايات المتحدة ادى الى نتائج يصعب عصف النظر عنها وهى مضمونها ان متوسط دخل الفرد بواضع في العشرين سنة الاخيره من 2٨ الف دولار للفرد فى السنة الى 21 الف وهى نفس الوقت فان تركيز الغنى فى مقابل تركيز العنى اصبح جليداً ومن الصعب ان

11- معهد ستونزجر معروفي بالاسم والعدد والعنبر ٢٠٠٤ ص 2٥

يتصور بعضنا أن هناك (1) مليون أمريكي يعيشون على حد العسر وبجته. كما أن (2) مليوناً من الأمريكيين آمنون. ولها هنا الولايات المتحدة الأمريكية. كما يرى محمد حسين هبكل (1994) أن تصل مساهمة أن تصل إلى سنة (2014) لتجد أن هؤلاء ديونهم تستغرق تكامل دخلها القومي. لأن فلان لها أن تحاول بكل وسيلة أن لا تصل إلى هذا المارق مهما كان النص

٩ والمقدمة المبانيه كتاب لازمه لايسمح أن غزو العراق للكوييت لم يكن بسم لولا أن الولايات غصت بصرها عن المسكنه هي المدابه واعمر بها ارمه عاصمه منم بين الانتفاء العرب. وبدا الغزو العراقي وبحركت امريك ونها سدكر ان هذه الحرب لم تكن ممكنه لولا انها كانت حربا تنسها الصواريخ من حاملات الطائرات الواقعة من بعد لان السبب الامريكي ليس مسندا لحساب في الارواح لم نه ليس مسندا لحساب في الاموال وقد كانت حرب الخليج ثامنه في حربه منها عمليه رايحه تكلفت (3) مليون دولار وحصلت الولايات المتحدة فيها (4) مليون دولار بها من ربح يضارب الثلاثي مليون دولار. ولقد كانت الخاتمة التي مسحق الاعصار والعمره هي ما حدث احيرا حين اقيم العراقي على حشد حربه من قوائمه على حدود الكويت وكاف الصانوره عساره عن حسماله مليون دولار في الايام الخمسه الاولى لحشد الاساطيل والطائرات والحدود ثم حسمون مليون دولار لكل يوم بعد ذلك من اصفافه عشرين مليونه اخرى يوميا لصفافه القوات التي وصفت في حاله ناهب وان لم يستغل بعد الى منظمه الحشد في الخليج والمطالب بالفتح هما السعوديه والكويت اولا

الأزمة في ضوء علم النفس :

بعد تقديم مفهوم الأزمة واعطاء نموذج لازمه الخليج والمواري يمكن وضع تصور لازمه يد ميدان علم النفس فدعها عالم النفس اريكسون (Erikson, 1981) ويعتقد اريكسون أن الفرد ينمو ويتطور شخصيه من خلال مجموعه من

التفاوض وإدارة الأزمات

الأزمات تسير من المرحلة البسيطة إلى المرحلة المعقدة وتشمل هذه الأزمات هي
الآسي

الأزمة الأولى : الإحساس بالثقة مقابل الإحساس بعدم الثقة :

تحدث هذه الأزمة في فترة المهد حيث أن معظم السلوك يكون انعكاسه
قطريه ، حيث يرى هموي هالون أن الطفل يوجد لديه دورة عصبية بدائية ،
ومجموعة استجابات الوليد للشدشه واللام تحدد لها هذا الدورة وهذه
الاستجابات هي أول كيف عصوي موزون وفيما بعد يتعلم الطفل أن يكسب
إماتيا جديدة من السلوك التي يطلق عليها دورات عصبية راقية والإحساس
بالثقة موقف على مدى اتساع الدوافع وإحتمال الحاجات التي تتطلبه الثقة
بالنفس ولا قبل سوف يفقد الصه نفسه وعموما فإن الصرد مما لديه من
استجابات قطرية قادر على إحتمال حاجاته مما يدعم نفسه بنفسه ويمكن أن
تطورها لكي يختار تلك المرحلة ويمثل إلى المرحلة الثانية

الأزمة الثانية :

الإحساس بالاستقلال الخامس وهذا مهم في مرحلة التطام والخصاس
السيطرة على عمليات الإخراج وتعلم الاحتمل والخصاس القدرة على الحركة
وتعلم العلاقات الاجتماعية المعطية وهو يحاول التحكم في شكل وظائفه التي
تصفيه على البقاء دون فقدان للتقدير

الأزمة الثالثة : الإحساس بالمبادرة مقابل الإحساس بالثقة :

تحدث هذه الأزمة في مرحلة الطفولة الوسطى وفيها يكسب الطفل
التحكم من الصواب والخطأ والخير والسر وتكوين الصبر فكما يكسب المهارات
الأساسية في الصراة والكمية والحساب وخاصة في بدائه تلك المرحلة لأن هذه
المرحلة هي بداية التعلم الابتدائي الذي يتطلب نوعا من النهي الدراسي المناسب

الأزمة الرابعة : الإحساس بالإنجاز مقابل الإحساس بالنقص :

تحدث هذه الأزمة في مرحلة الطفولة المتأخرة حيث مولد عند الطفل احساسا بالحاج والشعور الدراسي وهذا ما يهيؤه له البيئة المدرسية والخبرات الحياتية ولهذا يتطلب معرفة امكانيه الطفل المعلم وهو ما يطلق عليه الاستعداد العام للدراسة في التعلم الإيمادي ويكتسب الطفل المفاهيم الخاصة بأكساب المهارات السلوكية والفهم الحلقية ويكون الصغير وسيمه الانجازات ازاء الجماعات والنظم الاجتماعية

الأزمة الخامسة : الإحساس بالهوية مقابل الإحساس بغموض الهوية :

تصل تلك المرحلة في مرحلة المراهقة المراهقة يعانى من تلك الأزمة نتيجة محاولته البحث عن ذاته فعلى المستوى الاجتماعي يعانى من الصراع مع أسرته ويسمى هذا الصراع بوعه العلاقة بين المراهق وأسرته وعلى المستوى الانفعالي فهو يعانى من مساعر الحب والقلق وحساسيه نحو الذات وبوهم التمرد للذات ويريد على ذلك ان المراهق يستخدم مجموعة من الحيل مثل المبالغة في المثالية والسمات الرائد والاستعراق في الخيال واللام النضج والتأخر الدراسي والانحرال والانطواء النفسي وقد يعانى المراهق من الاحباط نتيجة صغورته والمسكلات التي تصادفه وبالتالي فهو اكثر احساسا بالانعزال والاغتراب من ذاته وعن محيطه وتصل في عدم قدرة المراهق على تحطى أزمة الهوية فهو يبحث نحو قطب الغموض وبالتالي يرداد الإحساس بطول فترة المراهقة

الأزمة السادسة: الإحساس بالالفة مقابل الإحساس بالعزلة

تحدث الأزمة أثناء فترة الرشد فالمرء في تلك الأزمة ينمى مجموعة من المهارات الاجتماعية التي تساعد في التعامل مع الآخرين وهذا يعنى اكساب

التفاوض وإدارة الآزمات

مجموعه من القيم الاجتماعية والاقتصادية والفكرية التي تساعد على تنمية الإحساس بالهوية

والعزلة هي تلك المرحلة يحاول أن يقبل دوره الحس وأر بعض بعض
أماط سلوكه منها تحمل المسؤولية والاستقلال العاطفي عن والديه ليعد نفسه
للروح والجماع الأسري وهو يحاول أن يخلص من دأسته ويكون هي وضع يسمح
له بتأجيل بعض جديد هي التفاعل عن طريق ما يسمى بالعائيه الاجتماعيه

الأزمة الصاعدة : الإحساس بالتدفق مقابل الإحساس بالثقل

تحدث هذه الأزمة في فترة الرشد فمن تلك المرحلة يبدأ العز العمل في
المهنة ويحاول اكتشاف الجماعه السريه التي ينضم مع شخصيه ويتعلم هي
تلك المرحلة يعميق العلاقة بينه وبين زوجته على أساس من التفاهم والألفة
ويقبل التغيرات التي تحدث له والتكيف معه والتخطو الرسمى الذي يواجه العز
في هذه المرحلة هو استمراره في دأته وعدم قدرته على التحرر من تلكه سلوكه
التي

الأزمة النامية : الإحساس بالتكامل مقابل الإحساس بالهوان

تحدث هذه الأزمة أثناء فترة السخوخه وتلك هذه المرحلة تاج المراحل
الصافه لأن جينورها تكمن في النضج المنكره والاستقلال الذاتي ويكون الهوية
المستقلة والمواء والإساح الخلاق ومدتك يصل العز الى مرحلة الإحساس
بالتكامل ويتحرر من الشعور بالهوان الذي قد ملأه العز الذي يواجه صعوبات
في التغلب على الآزمات في مراحل النمو النفسي

وتكشف الدراسات التي أجريت في ميدان علم النفس والتي قام بها كل من
(Holpern 1973 & Crow 1977) على أن الأزمة لها مجموعه من الخصائص
منها :

التفاوض واثارة والأزمات

- 1- الشعور بالتعب والاجهاد والقلق والخوف
- 2- الشعور بساقي النمو والكفاءة
- 3- الشعور بالارتباك والخيرة
- 4- اضطرابات نوم وتعب طاقتك الفرد هي علاقات العمل والعلاقات الأسرية والاجتماعية

خطوات التعامل مع الأزمة

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث يتضمن التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتسمون بالعديد من المهارات منها المصانة الكاملة والسياس والانس الانساني والقدرة على التفكير الانشائي والضمرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم المكيفات اللازمة للتعامل مع الموقف الاموي

وهي الصور قدمه محسن الخصيري (١٩٩١) للمسطرة على الأزمة هاته قدم منها مكاملا تكون من ستة مراحل يمكن وصفها هكذا

المرحلة الأولى الاختراق

تمثل الأزمة لمرأ أو صندوق مطلق لا يعرف ما بداخله وهذا العموم يؤدي الى ن القرار يحصل مسببه مرتفعة من عدم التأكد ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة ومن هنا ناس عملية الاختراق لتساعد على فك الرموز ومعرفة ما بداخل صندوق الألغاز الذي مطلق عليه الأزمة ويمكن استخدام عمليتين هي الاختراق مسرعة ان يتم ذلك في اصعب جزء من جدار الأزمة والعاملان هما

- 1- عملية البحث ونهم هذه العملية تبحث موضوع الأزمة والتعرف على عناصرها واسمائها والعوامل المؤثرة في انشائها والارضايات والعلاقات بين

التكامل بين الإدارة والأزمات

عناصرها والعناصر الخارجية ومن ثم يعمل متخذ القرار على تخصيص والتمويل للأزمة وتصور شامل للأبعادها

2- عملية التقييم: تعنى عملية التقييم بالحكم على الأزمة بطريقة شاملة ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية وتحديد دقيق لمن يعمل في حل الأزمة ومعرفة خصائص الأزمة المعرف على اصناف ركن في جدار الأزمة وعملية التقييم تتم في معايير موضوعية مثل الكلفة والوقت العائد والاداء لعناصر الأزمة

ثانياً التمرکز

الخطوة التالية من الحصر في الأزمة هو بناء رأس جسر متمركز داخل كتابته الأزمة حتى يمكن تصور الى قلبها ثم الحصول على مزيد من المعلومات داخل الأزمة ولهذا فان الحصول على معلومات يعتبر عنصر هام في حل الأزمة وهي صوة المصالح العامة وتوزع المعلومات التي جعلت تكون مثل شجرة معبرة أطلق عليها (الصيغة الكونية) وبالتالي فان الأزمات انبثقت من الإقلبية الى العالمية مثل أزمة البطالة أزمة الادمان أزمة السكان أزمة الإرهاب وهي كلها أزمات عالمية ولذلك فان المعلومات تسهم بدرجة الى الطلب على الأزمة

ثالثاً الانتشار

وهي مرحلة يكتب مزيد من المؤيدين وتحويلهم الى قوة عناصره للسيطرة على عناصر الأزمات، ويتم الانتشار عن طريق الأسس التالية

1- إيجاد مراكز جديدة للتمركز بحيث تكون جزءاً من القوى المسيطرة على عناصر الأزمة

2- إيجاد مراكز مسرعة مع اطراف أخرى بحمل اسماء مسرعة، ويمكن التأثير فيها ولكن بشكل نسبي.

رابعاً : مرحلة التحكم والميطرة :

وهي هذه المرحلة يتم التحكم والميطرة على العوامل الكم والكيف والرمز والتكلفة الجهد الخاصة بإدارة الأزمة بشكل وحمل الأزمة نحصل الى المحاولات التي يبدئها الفريق المتعامل معها إجبارها على ان يصبح لكم شئ لا قيمة لها ومن قوى فاعله التي تكبر مفهومه ومعنى ذلك انه يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها ، ونأتي المرحلة التالية وهي مرحلة التوجيه

خامساً : مرحلة التوجيه :

وهي «حظر المراحل على الإطلاق حيث يستلزم المسؤل عنها توجيهها في هذه مميزات مختلفة ويمكن وصفها كما يلي :

١- **تصدير الأزمة إلى الخارج** وهي عبارة عن تصدير الأزمة الى كيان خارجي ومثل ذلك ان النظام الإيراني بعد الثورة على الشاه سعى الى تصدير فكرة الى الدول المحيطة به مما ادى الى اندلاع الحرب الإيرانية العراقية التي استمرت قرابة ثمانية اعوام . وكذلك تستخدم الدول الصناعية هذه التوعية في تصدير الأزمات الى دول العالم الصغير . مثال مشكلة المصاب التربة المسفة التي تقوم بتصدير هذه المصاب الى الدول الصغيرة وسم ودمها مماثل مبلغ من المال

٢- **الاستفادة من الأزمة** : يمكن الاستفادة من الأزمة حيث انها فكرة عندما نسمم بالطفلة والانداع . مثال ذلك أزمة الطائفه التي حدثت في السبعينيات ادى ذلك الى ان الدول الأوروبية ردت بمبالغ كبيرة لتطوير انحاء عن مدلل للطائفة ومن خلال الفكر الإبداع عن استطاعت الدول برشيد استهلاك الطائفة واستخراج الطائفة من عناصر مبعده في استخدام القوة والعار وبالتالي يمكن لهذه الدول السيطرة على أزمة الطائفة وما يحدث الآن نجد ان الدول العربية

التعارف والذرة والأزمات

وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية ما حدث ما دفعته في التسعينات مع العوائد المالية بأثر رجعي

وسائل الاتصال في فترة الأزمات

تتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصال حيث يهتم على الأرض أكثر من مليون نوع مختلف من الحيوانات ولكن واحد منها فقط هو القادر على الكلام وسحب كلامه وهو الإنسان والقدرة التي يمتلكها الإنسان هي القدرة على الترميز Symbolization وبها يكون الكلمات المكتوبة رموزاً للأفكار وهذه الرموز يمكن استخدامها لتوضيح الأفكار مثل والتواصل بسرعة أكبر مما كان إلى أفكار أكثر تعقيداً ونموذج الاتصال على استخدام الترميز والتفسير ، ويوجد ثلاثة مكونات للاتصال هي المصدر والرسالة والمستقبل ويلعب الاتصال دوراً هاماً في التعامل مع الأزمة

ويمكن القول أن لكل أزمة وسيلة اتصال تسهم بدرجة كبيرة في التعامل معها ، ويمكن رصد أهم وسائل الاتصال المستخدمة في التعامل مع الأزمة

أولاً : الاتصال اللفظي

يعتمد الاتصال اللفظي على استخدام المصردات اللفظية واللغة كاستخدام اتصال يوفر للإنسان القدرة على تجاوز حواجز الزمان والمكان بواسطة اللغة نستطيع أن نقل مسألتنا إلى الآخرين ونكون الاتصال اللفظي لا يمكن لحديث الأزمة أن يصل بوجهاته إلى العاملين معه ويعبر الاتصال اللفظي أهم وسيلة يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة وهي أكثر شيوعاً بين وسائل الاتصال المتوفرة

ثانياً ، الاتصال غير اللفظي ،

يقصد بالاتصال غير اللفظي ذلك الاتصال الذي يتم بدون كلمات مطبوعة أو مكتوبة وذلك بواسطة الإيماءات وخصائص الوجه والمظهر العام و استخدام الجسد وهي أي موقف انشائي لا يمكن الفصل بين الرسائل اللفظية وغير اللفظية فالكثير من خصائص الرسائل اللفظية يتم نقلها وإدراكها من خلال الرموز غير اللفظية هي السياق الاتصالي وهذا ما يحدث بالعالم بمرور وسجل BirdWhistell إلى الحرم سن ٦٤ من المعنى المسووح من المؤهلات الاجتماعية مع الآخرين غالباً ما يكون سيئة لمؤثر المتغيرات غير اللفظية هي العملية الاتصالية ومايسند ٢٤ فقط من المعنى مع ادراكه بواسطة الكلمات

١١١

عناصر الاتصال غير اللفظي ،

- ١ - حركة الجسد ويقصد به حركات العيون والراس والأيدي والوجه بخصائصه الحسية بصير العيون أحد أهم أشكال الحركات الحسية وهي تعمل بمثابة قنوات أساسية في اتصال الأفراد ببعضهم البعض فهي حالة العصب بعد أن حركات جسد الشخص وانحرار انحرافه بصير شمساً طبخاً
- ٢ - وضع الجسم يتميز بوضع الجسم بالدينامية لكنها في نفس الوقت جزء من سيولوجية الجسد فامتدادات الجسد يدل على الرهور والاعترار بالذات وانحفاء الكتفين يدل على الانسحاب

3- الحيز المكاني: فهي علاقتنا مع الآخرين بمحدد أن المساهمة بكل في حالة العلاقات الجماعية وبعد المساهمة إذا كانت العلاقة ماعدا الشكل الرئيسي وتلعب المقايضة دورا في تحديد تلك العلاقة بل بمحدد للأفراد طرق استخدام رسائل أجسادهم اتصالياً

ثالثاً : الاتصال العام :

يعتمد بالانصاف العام الذي يتم من خلال الشكل الخطابي وتلعب شخصية الفرد دوراً هاماً في الاتصال العام ويمكن رصد منه عناصر رئيسية تجعل عملية الاتصال العام لها تأثير على حل الأزمة منها : الشخصية المتماثلة المتفرقة الواسعة المهادرات النمطية الحساسية تجاه رغبات الجمهور الحساسية تجاه الموقف الخطابي والتمسك بالنفس فعلى سبيل المثال فإن حدوث أزمة المياه في مصر عامي 1987 - 1988 استدعى الأمر أن يقوم القائد الإداري للتبؤطة باستخدام الاتصال العام من خلال الممارسة السمعية ومصارحة الجماهير بحقيقته الموقف وتحذيرهم من تطور الموقف الحالي الى موقف أشد منه خطراً وطلب مشاركتهم ومساندتهم من أجل الحفاظ على الموارد المائية عدم تبديدنا وقد أدى هذا الى معالجة شاملة للأزمة حتى تم القضاء عليها 1

رابعاً : اتصال جماعات العمل :

والجماعات الصغيرة لها دور ذو فاعلية في عملية الاتصال بل انها هامة في حل الأزمة فمركز العمل تبدأ في تحديد حجم الأزمة ثم تحاول وضع مجموعة من

1- محمد عبدالمعزم 1984 ص 247

التفويض والدائرة والأزمات

البدايل حتى يستطيع في النهاية استخدام الفصل البدائل التي تعود الى الحل الاصل للأزمة. وتوجد مجموعة من الجماعات التي يمكن وصفها بجماعات مواجهة الأزمة وهي لتمثل في الآتي (21):

1. جماعة حل المشكلة:

يرتكز مساهمة هذه الجماعة حول محاولة التعلل على المشكلات وعلى الأزمات واستخدام جماعة حل المشكلة خطوات التفكير العلمي المنظم فالجماعة تحاول تحديد المشكلة وحجمها وأهميتها ثم وضع مجموعة فروض ترتبط بالمسكلة والبدائل ثم اختيار صحتها من خلال معايير يحددها فريق العمل وهي النهاية تحاول الجماعة إلقاء الحل المناسب في ضوء محركات الكلمة والعائد والفهم المتصاغة والوقت والآباء وغيرها من المحركات التي يحددها فريق العمل

2. جماعة توليد الأفكار:

في الآونة الأخيرة ظهرت جماعات أطلق عليها جماعات العصف الذهني Brain Storming وهذه التقنية قدمها أوزمورن ويفوم العصف الذهني على أساس رئيسيين مرتب عليها أربع قواعد تضمنها في جلسات توليد الأفكار "أحد هدفين الرئيسيين يؤكد على ضرورة إرخاء التقييم أو النقد لآية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار أما البدا الناس فيؤكد على معنى "لكم بولد الكيف" ويتطوى هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار والحلول المتكثرة للمشكلات تأتي مالمه تعدد من الحلول غير الجيدة أو الأفكار الأقل أصالة

أما القواعد الأربع التي مرتب على هدفين الرئيسيين والتي تمثل في مجموعها الإجراءات الواجبة الاتباع في جلسات العصف الذهني فتلخص في الآتي

21- أعدده مطوير في عام 1963 من قبل

التفكير في الإدارة والأزمات

أ - ضرورة تجنب النقد - شكل صور النقد أو التقييم لابد من تجنبها تماما خلال جلسات العصف الذهني هما

إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها
مساواة ما دامت متصلة بالمسئلة موضع الاهتمام - والحرص من هذه القاعدة هو
مساعدة الجماعة على الاسترخاء وعدم الخوف مما يساعد على استئثار الطفل
وتوليد الأفكار في ظروف خالية من الصعوبات الناشئة من النقد والتقييم

تكم الأفكار المطلوب - وهذه القاعدة تؤكد على أهمية عدد الأفكار
المقدمة تؤدي إلى احتمال وقوع قدر أكبر من الأفكار الأصلية

البناء على أفكار الآخرين وتطويرها - والمقصود بهذه القاعدة ن
تساعد الآخرين لتحسين مساهمة الأفكار مع تطويرها من خلال أفكار الآخرين
فالبناء هنا قيمة مضافة إلى التعامل الإبداعي غير التقليدي ويمكن رصد أهم
الطرق وغير التقليدية للتعامل مع الأزمات فكما هو موضح في الشكل ، (٨)

أ- ويسمى هذه الجماعات لاهتاف اجتماعية كالجماعات العلاجية والتي تهدف في الغالب إلى مساعدة أفراد الجماعة على التمثيل على حالات الأزمات والتكيف مع الأسرى ومساعدة هذه الجماعات الأفراد في التكيف مع مشاكلهم وذلك من خلال نشر الوعي ومثال ذلك جماعة المواجهه التي يطلق عليها أطباء بلا حدود وهي جماعة يمكن أن نجدها في مناطق الكوارث والأزمات

خامساً : الاتصال التنظيمي :

إن العصر الذي نعيشه هو عصر المعلومات هالكمبيوتر والتلفون والجمهرة معالحة المعلومات والأرقام الصناعية ليست ثورة صناعية بحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في الخراق اساس هذا العصر بالمعلومات المتعدد وبعد الاتصال التنظيمي معناه ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد و الاتصال التنظيمي ما هو الا تبادل للمعلومات والأفكار والمخاطر معقودا وهبوط وعبر قنوات التنظيم ويلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاتصال بين مجموعات العمل في تحديد توصيف المسكفة ثم طرح الحلول المناسبة

سادساً : الاتصال الجماهيري :

لقد أصبحت الوسيلة الاتصالية جزءا هاما في حياة الإنسان اليومية وأصبح السان هذا العصر اسيرا لأجهزة الاستقبال الساجرد فعلن سبيل المال أصبح جهاز التلفزيون ينقل البنا ككل ما يدور في اطراف العالم القراميه داخل المنزل بل يمكنك ان تحصل فوق سرير موصك وتساقد العالم كله بحرك حوثك لقد أصبح العالم " قرية كوكبه صغيره " وصارت هذه الآله الساجرد جزءا مصغه المسؤولون أمام أعينهم عند اتخاذ القرار ويرى محمد حسين هبكل (١٩٩١) ان صور الفضاء الاخبارية (N N) أصبحت أكثر نفودا على قرار الرمنس الأمريكس من صد كرات وزراء خارجيه ومصممايه وبحوار جهاز التلفزيون يوحد الراتيو وان كان أكثر سنا الا انه أقل أهمية من التلفزيون ويوحد الصحافه والمخالات كلها شكل وسائل الاتصال الجماهيري واستطاعت وسائل الاتصال الجماهيري ان تنقل بالصور والصوره والكلمة المقروءه أحداث كثره المسؤول بالصفه واستطاعت الصاده الساسيه العليا ان تستخدم الوسائل

النفوذ والافعة والآراء

الإعلامية بآراء وأفكار ومدير هذه الآراء بآراء وأفكار ولا يفسر الناس من الرئيس مبارك وهو يفسر في المناطق المتضررة بالسيول ويكون مع الناس في محبتهم مما حصر هذه المسئولين في منع حطاء ونجحت الحكومة المصرية في احتواء هذه الآراء بآراء وهذا لم يكن يتم دون وسائل الاتصال الجماهيري

في وسائل الاتصال الجماهيري بعد أداء هامة في إدارة الآراء من خلال نظرها إلى الجماهير بآراء بآراء في المحللين من هذه الآراء وبآراء ما يلحق بحال الإدارة في استخدام هذه الوسيلة أو الوسائل لاحتواء الآراء مثل كآراء الرأى والآراء الإمبراطورية المتلفة بالتوقيع على معاهدة أحلاء منطقة الشرق الأوسط بآراء الاتصال الجماهيري بآراء بآراء في إدارة هذه النوعية من الآراء

مقياس حب الاستطلاع

إعداد

الدكتور/ فاروق السيد عثمان

حب الاستطلاع

يعد حب الاستطلاع أحد المواقف الناجمة عن المعرفة والتي تساعد الفرد على الترويض بالمعرفة. وثقلا هذا الدافع لنا استطاع الفرد ان يوسع من اطار حدود معرفته التي الكثير والذى يريد من المعرفة الضرورية للبقاء البيولوجي. وحب الاستطلاع يساعد الفرد في التحكم في الاشياء ولانه من المواقف المتعلمة فله وظيفة استباقية واخرى توجيهية وذاتية ناعية والاهيرة عفاضة في بسبب ذلك الفرد

يواصل الباحث الى ان حب الاستطلاع يعكس التصرف عليه في الحالات

التالية

- ❖ عندما يستجيب الفرد انجابيا للعناصر العنصرية والفانسية والمفيدة والمتنافسة او المجهولة في البيئة
- ❖ عندما يفحص بدقة الاشياء المحيطة به ويبحث في خبرات جديدة
- ❖ عندما يظهر حاجة او رغبة لمعرفة اشياء اكبر عن نفسه ومسته
- ❖ عندما يفحص ويحاول استكشاف الميراث في محاولته منه للمعرفة على اشياء اكبر منها
- ❖ في تكرار الاسئلة والاستفسارات عن الاشياء والاحداث والتحرال في القيام بالاعمال المعقدة والرغبة في تحدى المخاطر

التعليمات

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على ظاهرة حب الاستطلاع لدى الطلاب مرحلة التعليم الإعدادي والناوي ويكون الاستبيان من مجموعات من العبارات ونحوها لكل مجموعة على اجتماعين (أ ب) والمطلوب منك هو ابراه هذه العبارات بكل دقة لتقرر ما اذا كان ينطبق عليك الاحتمال (أ ب) وذلك بوضع علامة (X) امام رقم العبارة في ورق الإجابة .

التفاوض واثارة والأزمات

- مع مراعاة أن المطلوب هو رأيك الشخصي دون تدخل الآخرين وستكون
اجابتك سرية ويحرض البحث العلمي فقط
وإذا كان لديك استفسار فلا تتردد في سؤال الباحث
تذكر أنه يجب الإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان
لا تخط هذه الصفحة حتى يؤذن لك بذلك
- 1- عندما أترك في رحلة مع الأسرة أو المدرسة ، فإنني أميل إلى :
أ التعرف على أشخاص غرباء عسى
ب الانكفاء بالواجب مع جماعة الرحلة
- 2- في الإجازات المدرسية (يوم الجمعة ، العطلات الرسمية ، الصيف) ، فإنني
أميل إلى :
أ زيارة الأماكن الجديدة التي لم أذهب إليها من قبل
ب زيارة الأماكن التي قمت بزيارتها من قبل
- 3- عندما أمتلك لعبة جديدة فإنني أميل إلى :
أ لعب اللعبة والتعرف على مكوناتها
ب اللعب بها فقط
- 4- أميل إلى الذهاب للأماكن المجهورة لكن :
أ التعرف على أشياء جديدة.
ب القضي وقتاً ممتعاً في اللعب
- 5- عندما أذهب الفرمطاسة (المكتبة) فإنني أفضّل شراء :
أ كتب توضح لي ما لم أبلغاه الأخرى
ب مجلات ممتعة للاستمع بالقراءة
- 6- عندما أذهب مع والدي إلى المعرض أو السوق فإنني :
أ أفضّل مشاهدة معروضات من أشياء غريبة وغير مألوفة

ب الفصل مشاهدة معروضات عن أشياء العادية والتي امرها

7- عندما اشترى قصص جديدة فأحب أن تكون:

أ قصص خيالية

ب قصص عادية

8- عندما تجرى مسابقات (مثل الفوازير) في المدرسة أو التلفزيون فإنني أميل

إلى حل:

أ الفوازير أو المسابقات العاصم

ب الفوازير أو المسابقات البسيطة

9- أهتم نفسي شخص :

أ كبير الأسئلة للوالدين والمعلم

ب طفل الأسئلة للوالدين والمعلم

10- عندما أصفح كتاباً فإنني :

أ استمرق وقتاً طويلاً في مشاهدة ما فيه من موضوعات وصور

ب ألتفت ما الصفحة بسرعة

11- أميل للعب مع أصدقائي عندما تكون :

أ اللعبة غريبة ومدهشة

ب بسيطة ومفهومة ومألوفة

12- عندما التواجد مع زملائي في مكان جديد.

أ أنا كبير الأسئلة عما هو جديد وغريب

ب لا أسأل كبيراً عن الأشياء الجديدة والغريبة وأصدقها بسرعة

13- عندما أجد كتاباً يحتوي على أشياء جديدة وغريبة فإنني :

أ استغرق وقتاً طويلاً في قراءة هذه الأشياء

ب ألتفت ما أسوي في قراءته بسرعة

- 14- عندما أجد في وجبة الأكل شيء غريب (أكلة غريبة) فإنني ،
- أحرص بالمعانة وأميل لتناول هذه الأكلة
 - لا أميل إلى تناول الاكلات الغريبة
- 15- عندما أهاهد فيلم في التلفزيون أو الفيديو فإنني أفضل أن يكون ،
- فيلم أحداث غريبة ومدهشة
 - فيلم عادي ومألوف
- 16- عندما يسأل المدرس سؤال ولم أعرفه فإنني ،
- أبحث عن الإجابة في مصادر أخرى حتى ولو سألت والدي
 - لا أحاول الإجابة عليه
- 17- عندما أناقش بعض من الأفكار ،
- أميل إلى الحصول على أفكار جديدة من خلال الأفكار العادية المتطبعة
 - أعتمد بالأفكار التخيلية
- 18- عندما أشتري كتاباً جديداً فإنني ،
- أحب قراءة الكتب العرصة
 - أحب قراءة الكتب العادية
- 19- عندما أشتري كتاباً فإنني أفضل أن يكون محتواه يتعلق ،
- بالاكتشافات العلمية الحديثة
 - بالأشياء العادية المعروفة حاليًا
- 20- عندما تصادفني مشكلة جديدة فإنني ،
- أكبر السؤال في التفاصيل حتى أحلها
 - أتركها ولا أحاول حلها
- 21- أحب شراء المجلات التي تتناول موضوعات
- معقدة مثل (الأمراض)

- ب اشياء بسيطة لا يحتاج الى تفكير
- 22- عندما يكون لدينا المنزل جهرا فندم فنانى اميل الى :
 ا فكه وتركبيه مرة اخرى
 ب عدم المساس به والمحافظة عليه
- 23- عندما نكون صديقات مع الآخرين فنانى :
 ا نميل الى تكوين صداقات مع اشخاص لا اعرفهم من قبل
 ب نميل الى تكوين صداقات مع اشخاص اعرفهم من قبل من خلال الاسرة او المدرسة
- 24- عندما افكر فنانى كثير التفكير هي :
 ا الاشياء الغريبة
 ب الأحداث اليومية المرسية او الاسرية
- 25- عندما نمكن ان قصة من الوالدين او المعلم او الأصقاء فنانى افضل ان تكون :
 ا قصة خرافية و خياله
 ب قصة واقعية
- 26- عندما نلتري لعبة فنانى افضل ان تكون :
 ا لعبة غريبة ومغيرة
 ب لعبة عادية وسهلة
- 27- عندما نلشد التلفزيون فنانى احب :
 ا مشاهدة افلام المصا
 ب مشاهدة مسلسل يومي
- 28- عندما نلشد التلفزيون فنانى احب :
 ا مشاهدة عالم البحار

النفاوس واثرة والأرمت

ب مساهمة مبارزة لكرة القدم

29- في المدرسة أجب الانضمام إلى

أ الانضمام إلى جماعة العلوم في المدرسة لتعرف على العالم العربي
للاستياء

ب الانضمام إلى جماعة الموسيقى

30- إذا أردت الذهاب إلى مكان للترفيه فإني أفضل الأماكن،

أ الحديقة والعريضة

ب الدوحة لكل الناس

مقياس الذكاء الانفعالي

إعداد

الدكتور / هاروق السيد عثمان

التفويض وإدارة الأعمال

هنا أفراد الذين يواجهون اماعلاهم جيدا يستطيعون ان يرسدوا سرعه الى حيز

الحياة

مقياس إدارة الانفعالات

بوجود العديد من العبارات التي يمكن الإجابة عنها إما حقصن أو غير حقصن

م	المصدر	حقصن	غير حقصن
1	معتب اني احكم في التفكير بطني		
2	ما اسؤل في صاعدي		
3	استطيع استعادة شعوري سرعه بعدما يرفضني من جهة		
4	استطع الصمود على السخط سرعه في صاعدي والتكاري ومصرفاتي		
5	ما قادي بعد ان صعدت		
6	لا اتعب ان اعدا لأن نفسيه		
7	ما قادر على ان احافظ نفسي بعد ان عوقبت صعوتي		
8	استطيع طرد صاعدي نفسيه عندما احاج الي ذلك		
9	لا احاف من فقدان الصمود على صاعدي والتكاري وعواطف ومصرفاتي		
10	استطيع الحصول من الحالة الانفعالية السالبة الى الحالة الإيجابية عند الضرورة		
11	انصرف بالنسبة لأبعد لي		
المجموع			

جـ- الدافع النفسي :

بتخصص الدافع النفسي ينظم المساع الذي نشود الى تحقيق الهدف ،
وبحاج الفرد الذي يمتلك هذا الدافع الى مجموعة من الضربات فكل استدعاء
التحكم العاطفي وما قبل المكافاة وخلق الدوافع التي تساعد على النجاح والتعبير

التفويض وإثارة والأزمات

والوصول إلى الاداء المميز والافراد المتميز يصلون هذا المافع الى ان يكونوا
مبتدئين ومؤثرون

مقياس الدافع النفسى ١

بوحده العديد من الممارسات التي يمكن الإحاطة بها إما شخصي أو غير شخصي

٢	الممارسة	حقيقي	غير حقيقي
١	أنا قادر أن أوجه نفسي ضد مواجهة المحر أو الضعف		
٢	أستطيع ترقية عائلتي من الضيق حتى لو كنت في مخاطر أن أحتاج دعمي		
٣	عندما أقوم بعمل عمل نفسي أشعر في الأجزاء الأسهل عملاً		
٤	أحاول أن أكون متفكر أمام التحديات اليومية		
٥	كنت أبحث في مهارة يومية شخص أكون قادراً وعرضاً لشكرى نحو هذا المهام		
٦	أحب دفع حدود قدرتي إلى الأمام		
٧	عندما يكون العمل صعب أكون قادراً على تحديته بمقابل قدرتي		
٨	بجانب المصروف دائماً أشتري بالكتب والصور		
٩	أستطيع صحتي القمائي ترقية عائلتي من الضيق حتى خلال التماثل والهدوء والبر طير		
١٠	أستطيع أن أكون غامضاً عند أبحاث القمائي		
١١	أستطيع دفعي النجاح بحد أقصى		
١٢	في مواقف أحتاج أستطيع حشد نفسي لأن لا أحتاج من نفسي		
١٣	أستطيع أن أكون غامضاً عندما أحتاج		
١٤	لا أحتاج من نفسي عندما أحتاج		
١٥	عندما أحتاج الإحساس بالرقى عند صديق مهم يستفيد		
١٦	أصبح معاً لأن لا أحتاج حاشياً عند صديق يستفيد		

التفويض وإدارة الالتزامات

		إهداء الامتيازات من	
			المجموع

٥- إدراك إفعال الآخرين :

يعني إدراك إفعال الآخرين أنك مستعملهم وذلكك يعني استدخال الآخرين داخل دألك بحيث يكون قادرا على التماثل مع أثارهم الاجتماعية والناس الذين يستعملون عائلتها يستعملون مع الإشارات الاجتماعية التي تشير إلى ما بحاجة الآخرين مما يستعملهم يستعملون هي مهارة التمسك والتفهم والإدارة، والمهارة التي تحتاج إلى التعامل مع العملاء

مقياس إدراك إفعال الآخرين :

يوجد العديد من المقاييس التي يمكن الأخذ بها إما حتمية أو غير حتمية

٢	المصدر	حتمية	غير حتمية
١	أنا حساس لما يشعر الآخرون		
٢	عند في ألسنة يستعمل الآخرون		
٣	أجد أنهم متأكد الآخرون حتى لو لم يصرحوا بها صراحة		
٤	قادرا على إقصاء من الناس الذين يستعملون بالاحتلال		
٥	أعني القدرة على قراءة عواطف الناس من تعبيرات وجوههم		
٦	أنا حساس للأحباء حول المواقف للآخرين		
٧	عندي القدرة على فهم الإشارات الاجتماعية الصادرة من الآخرين		
٨	عند التمثل في مشاكلي ومشاكلي الآخرين		
٩	سأطرح رأيي معي في مستوى الآخرين بسهولة		
			المجموع

هـ- إدراك العلاقات الاجتماعية :

يسأل هذا المفهوم إدارة مصادر الآخرين مثل مساعدة الآخرين لتهدئة مصادرهم ويسأل هذا المفهوم المصدر على معرفته مصادر الآخرين والتصرف بطريقة لائمه وبم تصميم العديد من العبارات للتصرف على قدر الفرد على الإدراك والاستجابة المناسبة للحالة المزاجية والحساسية البالغة ورغبات الآخرين والناس الذين يملكون هذه القدرة لديهم المهارة في التعامل المرن مع الآخرين مثل الصياد

مقياس إدراك العلاقات الاجتماعية :

يوجد العديد من العبارات التي يمكن الإجابة عنها بنعم أو غير خفيش

م	المصدر	عميق	غير خفيش
1	من السهل أن أربح من الآخرين		
2	ليس من الضرورية الحديث مع الأشخاص قراء		
3	عندني قدرة للتأثير على الآخرين		
4	أهتمي شدة على فهم الحالة الإنسانية للآخرين		
5	بالتوازي مع الناس طفتا للتعبئة		
6	يستطيع الأشخاص تركب علامي		
7	عندني قدرة لتفصيل ما علمي الآخرين		
8	أؤمن الناس ليس ضروري فعال في عنايرهم		
المجموع			

تفسير الدرجات

اقل من 39 درجة عاطفي منخفض

40- 43 درجة عاطفي متوسط

44- 47 درجة عاطفي جيد

48- 52 درجة عاطفي مرتفع

خاتمة النهاية

في نهاية هذا المؤلف يتبقى موضوع التفاوض أحد الملامح التي يجب أن يتدرب عليها الفرد حتى يتمكن التعامل مع الأزمات التي تعترض حياته فعالم اليوم ليس مثل عالم الأمس أنه عالم يتميز بالأزمات التي تعاصر الإنسان المعاصر . فالأزمات الصحية والاقتصادية والبيئية تتسم بأنها سريعة الانتشار وعميقة ومتشعبة . واعتقد أن الفرق بين الإنسان الناجح وغير الناجح في أن الأول يستطيع أن يتعامل مع هذه الأزمات ويستطيع أن يحاور ويفاوض ويفتح الآخرين . وفي عصر الناجح المعرفي يظل الإنسان أسيراً لفكر معين يسيطر عليه وليس هناك شيء يفعله إلا أن يفاوض من خلال مصادر القوة التي يمتلكها حتى يستطيع أن يدير أزماته وينجح في التغلب عليها لقد استطاع الإنسان المعاصر في ظل المتغيرات العاصفة أن ينقل أفكاره من مستوى الرمزية المجردة إلى الواقعية وأن ينتقل بخياله من شواطئ مجهولة الهوية إلى حقائق معلومة المصدر والغاية وكانت إحدى غاياته أن يبدع فكان من نتائج إبداعاته التفاوض لإعادة الاقتران المفقود في العلاقات بين الناس وبين ذاته والآخرين حقاً أنها رحلة طويلة فرضها الواقع أدى إلى خلق جيل من المفاوضين ذوي الكفاءات في إدارة الأزمات.

مراجع الكتاب

المراجع العربية

1. إبراهيم محمد وجيه، التعلم، القاهرة، عالم الكتب، 1971.
2. حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط5، القاهرة، عالم الكتب، 1984.
3. حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1993.
4. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي دراسة لتطبيق مهارات الأداء من واقع الحوار، الكويت، عالم المعرفة، 1994.
5. دافيد شهيان، مرض القلق، ترجمة عزت تحلان، الكويت، عالم المعرفة، 1988.
6. سيجموند فرويد، القلق، ترجمة عثمان نجالي، القاهرة، مكتبة النهضة العربية، 1962.
7. علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، بيروت، مركز الكتب الثقافية، 1984.
8. علاء الدين كضافي، معوقات التفكير النقدي، جامعة قطر، حويله كلية التربية، السنة الثالثة، العدد الثاني، 1983.
9. عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، جدة دار زهران للنشر والتوزيع، 1993.
10. فاروق السيد عثمان، التفكير الناقد علاقته بتخفيض مستوى التعصب لدى عينة من طلاب الجامعة، القاهرة، مجلة علم النفس، العدد (27)، 1993.

11. هاروق السيد عثمان ، فاتمة الشخصية النافذة ، القاهرة ، مجلة علم النفس ، العدد (2) ، 1993 .
12. محمد حسين هيكل ، بناء مهارات التفكير الاستراتيجي في مجال الإدارة "ضرورة عصرية ورؤية مستقبلية " القاهرة ، المؤتمر السنوى الثامن للتدريسي والتنمية الإدارية ، 1995 .
13. محمد بدر الدين مصطفى ، المفاوضات المصرية ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، 1994 .
14. محسن الخطيبى ، تنمية مهارات التفاوضية ، الدار المصرية اللبنانية، 1993 .
15. منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، القاهرة، 1998 .
16. هادى نعمان الهيش ، ثقافة الطفل ، الكويت ، عالم المعرفة ، 1988 .
17. هارولد ليفيت ، الإدارة التراثية ، بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات ، ترجمة مازيل المسعيد شحاته ، الكويت ، جامعة الكويت ، 1978 .
18. وليام أوزى ، فن التفاوض ، ترجمة نيفين غراب ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1994 .

المراجع الأجنبية

19. Bird Whistell, R. Kinesics and context. Philadelphia, Pauniversity Of Pennsylvania, 1970
20. Bradway ,K. Jungs Psychological types . Journal Of analytiecal Psychology, Vol .9, 1964 .
21. Erikson, H. E & Erikson, M.J. On Generativity and Identity From a Conversation With Erik and Joan Erikson . Harvard Educational Review, 1981, Vol,51 (2),249-279.

22. Fisher ,G.: International Negotiation : Across-Cultural Perspective, Chicago Press,1980.
23. Kollen P.P : Creativity and Critical thinking Paper Presented at the International Conference On thinking , Cambridge,MA in August, 1984.
24. Keirsey, D. Temperament Styles ,New York : Prometheus nemesis books,1978.
25. Marris, H. & Gibbson , C. : Evaluators Handbook. Beverly Hills, Sage Publication, 1980.
26. Mezirow , J.A.:Critical theory at adult Learning and education.Adult education, 1981,32 (1).
27. Spielberger, C.D. :Anxiety and Behavior, New York : Academic Press,1996.
28. Osborn , A. F. :Applied imagination (3rd ed) . New York: Scieibner Co, 1963.